

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI

Coordonator: CAMELIA SUZANA ILIE

CĂTĂLINA ILEANA POȘTOVEI

CRISTINA TANISLAV

MAGDALENA ARDELEANU

MEDIUL CONCURRENTIAL AL AFACERILOR



**Clasa
a XII-a**

**FILIERA
TEHNOLOGICĂ**

**PROFILUL
SERVICII**



*oscar
print*
Editura
Tipografie

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI

Coord. prof. Ilie Suzana Camelia

prof. Tanislav Cristina

prof. Poștovei Cătălina

prof. Ardelean Magdalena

MEDIUL CONCURENȚIAL AL AFACERILOR

**Clasa a XII-a
Filiera tehnologică
Profilul: Servicii**

(Ruta directă clasa a XII-a, calificările profesionale: Tehnician în turism, Tehnician în activități economice, Tehnician în achiziții și contractări, Ruta progresivă clasa a XIII-a, calificările profesionale: Tehnician în comerț, Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting)

*Editura OSCAR PRINT
BUCUREȘTI, 2007*

Manualul a fost aprobat prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării și Tineretului nr. 1561/110/23.07.07 în urma evaluării calitative și este realizat în conformitate cu programa analitică aprobată prin Ordin al Ministrului Educației și Cercetării nr.....din.....

Titlul: Mediul concurențial al afacerii (filiera tehnologică, profil Servicii, ruta directă clasa a XII-a, calificările profesionale: Tehnician în turism, Tehnician în activități economice, Tehnician în achiziții și contractări, Ruta progresivă clasa a XIII-a, calificările profesionale: Tehnician în comerț, Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting)

Copyright © Editura **OSCAR PRINT**

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate Editurii **OSCAR PRINT**

Reproducerea totală sau parțială a acestei lucrări este posibilă numai cu acordul prealabil scris al Editurii **OSCAR PRINT**

REFERENȚI: prof.gr.I Bucura Dana Alice
 prof.gr.I. Popescu Luminița

Editura „**OSCAR PRINT**”

București, b-dul **REGINA ELISABETA** nr. 71, sector 5

Tel./Fax. 315.48.74, 0722.723.139

E-mail: contact@oscar.print.ro

Comenzi la tel.: 315.48.74

Tehnoredactare computerizată: **CATANĂ ELENA SIMONA**

Coperta: **RĂZVAN BĂLAȘA**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Mediul concurențial al afacerii: (filiera tehnologică – prof. Servicii, ruta directă – clasa a XII-a, calificările profesionale Tehnician în administrație, Tehnician în activități de poștă, Tehnician în activități economice, Tehnician în achiziții și contractări, Tehnician în turism și ruta progresivă – clasa a XII-a, calificările profesionale Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting, Tehnician în activități de turism)/ prof. Tanislav Cristina, prof. Poștovei Cătălina, prof. Ilie Suzana Camelia, prof. Ardelean Magdalena – București, Oscar Print, 2007-07-27 Bibliogr.
ISBN 978-973-668-175-2

I. Tanislav, Cristina

II. Poștovei, Cătălina

III. Ilie Suzana Camelia

IV. Ardelean, Magdalena

339.137.2(075.35)

CUPRINS

I. Analiza concurenților.....	5
1.1. Concurența- componentă a pieței.....	7
1.2. Identificarea concurenților	12
1.3. Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților	17
1.4. Determinarea punctelor tari și slabe ale ofertei proprii	20
Schema recapitulativă.....	25
Rezumat	26
Verificarea cunoștințelor.....	27
Test de evaluare	30
Exemplificarea unui pachet de evaluare a cunoștințelor.....	31
Activități practice-firma de exercițiu	33
II. Competitivitate în mediul de afaceri	35
2.1. Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor	36
2.2. Identificarea modalităților de creștere a eficienței activității.....	43
2.2.1. Formarea și perfecționarea angajaților.....	43
2.2.2. Motivarea personalului.....	44
2.2.3. Modernizarea tehnologiei și măsuri de reducere a costurilor.....	47
2.2.4 Îmbunătățirea continuă a calității	48
2.3. Anticiparea nevoilor clienților și adaptarea permanentă a ofertei la acestea	49
2.3.1. Studiarea comportamentului de consum al clienților	49
2.3.2. Urmărirea și satisfacerea nevoilor clientului	52
Schema recapitulativă.....	54
Rezumat	55
Verificarea cunoștințelor.....	55
Test de evaluare	56
Activități practice- firma de exercițiu	57
III. Strategii în mediul concurențial.....	62
3.1. Realizarea unei oferte competitive.....	63
3.1.1. Produsul	67
3.1.2. Prețul	68
3.1.3. Calitatea	69
3.1.4. Diversitatea sortimentală.....	71
3.1.5. Modalități de prezentare și informare.....	72
3.1.6. Diferențierea ofertei prin personalul angajat	73
3.2. Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurențial	76

3.3.Promovarea pe piață a ofertei proprii de produse și servicii și a firmei.....	82
3.3.1. Publicitatea	83
3.3.2. Promovarea vânzărilor.....	85
3.3.3. Relații publice.....	85
3.3.4. Promovarea prin forțele de vânzare.....	86
3.3.5. Participarea la târguri și expoziții.....	87
Schema recapitulativă.....	89
Rezumat	90
Verificarea cunoștințelor.....	92
Test de evaluare	94
Activități practice- firma de exercițiu	95
Glosar de termeni.....	100
Bibliografie	103
Răspunsuri.....	104

CAPITOLUL

1

ANALIZA CONCURENȚILOR

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competențe:
UC 9 - C1. Analizează concurența pe piață

Identificarea concurenților

Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților

Determinarea punctelor tari și slabe ale ofertei proprii prin compararea acestora cu cea a concurenților



CUVINTE CHEIE

Concurenți	Studierea pieței
Ofertă	Preț
Puncte tari	Diversitate sortimentală
Puncte slabe	Calitate

MEDIUL CONCURRENTIAL AL AFACERILOR

C1. ANALIZEAZĂ CONCURENȚA PE PIAȚĂ

CONȚINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENȚELOR

- Identificarea concurenților: studierea directă a pieței, publicații de specialitate, Internet, alte modalități mass media (LT)
- Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților: din punct de vedere a prețurilor, diversității sortimentale, calității, segmentelor de consumatori, cotei de piață, nivelului tehnologic etc (LT)
- Determinarea punctelor tari și slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenților: compararea prețurilor proprii cu cele ale concurenților, structurilor sortimentale, nivelurilor calitative, cotelor de piață, segmentelor de consumatori, nivelurilor tehnologice.

Prin concurență (*din limba latină: concurrere = a concura*) se înțelege:

- (alți) participanți la o competiție sportivă, economică sau o altă competiție
- opusul monopolului

Cuvântul înseamnă:

- **în economie:** rivalitatea dintre diferiți ofertanți pentru a câștiga clienți;
- **în sport:** este o manifestare organizată;
- **în natură:** este o luptă a diferitelor vietăți pentru supraviețuire, în condițiile resurselor limitate;
- **în drept:** este o aplicabilitate a mai multor resurse în aceleași circumstanțe.

1.1 Concurența- componentă a pieței

Concurența este un mod de manifestare a economiei de piață, în care pentru un bun omogen și substitutele sale, existența unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenței prezintă interes pentru toți actorii pieței: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câștigul net să fie cel mai bun, iar acțiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci și de acțiunile concurenților ei. În absența concurenților orice firmă aflată pe piață ar putea să își stabilească liber prețurile la un nivel ridicat.

În funcție de numărul de concurenți și gradul de diferențiere al produselor întâlnim:

➤ **Concurența imperfectă** – este situația de pe piață în care condițiile necesare pentru existența concurenței perfecte nu sunt satisfăcute. Forme de concurență imperfectă:

- **Monopol** – situație în care există un singur vânzător al unui bun economic.
- **Oligopo** – situație în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic.
- **Concurență monopolistă** – situație în care există mai mulți vânzători de bunuri total diferite.
- **Monopson** – situație în care există un singur cumpărător al unui bun economic.
- **Oligopson** – situație în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic.

Concurența imperfectă poate apărea pe anumite piețe din cauza lipsei de informare a cumpărătorilor și vânzătorilor despre prețuri și despre bunurile de pe piață.



Căutați!

...pe Internet sau în presa de specialitate exemple pentru forme de concurență imperfectă.

Un război „Dolce” - Un fost monopol zdruncină monopolul rețelor de cablu. Ironia sortii, compania care a pierdut monopolul pe piața telefoniei fixe atacă monopolul teritorial al cabliștilor. Zilele în care telefonie fixă genera venituri suficiente pentru a fi o afacere profitabilă sunt pe cale să apună. RomTelecom, cel mai mare operator român de telefonie fixă, se reorientează. Dacă anul trecut a ieșit la rampă cu o strategie agresivă pe piața de acces la internet, recent a intrat în forță pe piața televiziunii digitale (DTH) prin lansarea Dolce. O investiție de peste 15 milioane de euro, care a adus 15.000 de clienți într-o săptămână de la lansare. Asta în condițiile în care pe partea de telefonie fixă operatorul a pierdut 400.000 de clienți într-un an.

Preluat din Comunicații mobile, data: 2006-12-11

➤ **Concurența perfectă** – este un model al teoriei economice. Acest model descrie o formă ipotetică a pieței în care nici un producător sau consumator nu are puterea de a influența prețurile de pe piață. Aceasta ar conduce la un rezultat eficient, ținând cont de definiția standard a economiei. Analiza piețelor perfect competitive asigură fundamentul teoriei cererii și ofertei.

Lectură suplimentară

Se spune că agricultura cu un număr mare de ofertanți, o cerere relativ inelastică și produse aproape perfect substituibile, este o aproximare a modelului concurenței perfecte. Acest lucru poate fi adevărat în anumite locuri și perioade istorice, dar nu este adevărat în cazul economiilor moderne. De exemplu, pe piața globală a agriculturii, agricultorilor europeni sau americani li se oferă subvenții, iar aceștia își exportă produsele la prețuri de dumping, prețuri sub costurile de producție. Orice formă de intervenție guvernamentală, cum ar fi subvențiile, deformează piața, ceea ce duce la dispariția concurenței perfecte.

Concurența perfectă este o teorie absolută, deoarece nu există exemple de piață perfect competitivă.

În cadrul pieței, firmele pot avea în vedere satisfacerea aceluiași nevoi de consum sau a unor nevoi diferite, ele adresând acestora produse sau servicii identice, substituibile sau asemănătoare. În funcție de acestea, concurența poate fi variată:

- **Concurență directă** – este cea mai ușor de observat și poate fi:
 - **concurență de marcă** – ce are loc între firme ce oferă aceleași bunuri sau servicii destinate satisfacerii aceluiași nevoi. Diferențierea între concurenți se realizează în acest caz prin intermediul mărcii. Exemple: producătorii de bere, benzină, pâine etc.
 - **concurență la nivel de industrie** – ce are loc între firme ce oferă produse similare care satisfac diferit aceeași nevoie. Este vorba în general de produse sau servicii substituibile în consum, iar competiția se realizează prin diferențierea calitativă a produselor. Exemple: industria alimentară, industria aparatelor electrocasnice, industria confecțiilor etc.
- **Concurență indirectă** – privită mai ales din punct de vedere al pieței și poate fi:
 - **concurență formală** – ce are loc între firme ce oferă produse/servicii care satisfac aceeași nevoie în moduri diferite. Exemplu: nevoia de a petrece timpul liber se poate satisface vizionând un film sau participând la o excursie.
 - **concurență generică** – ce se întâlnește la nivelul întregii piețe, firmele disputându-și de fapt aceleași venituri ale cumpărătorilor, care sunt obligați să își ierarhizeze nevoile.

Vorbiți despre

... alte exemple de concurență directă și indirectă.
Comentați cu colegii voștri.

Forme ale concurenței

Forme ale concurenței	Caracterizare
Concurență directă	– firmele se adresează aceluiași nevoi cu produse/servicii similare/identice
Concurență indirectă	– firmele se adresează aceluiași nevoi/unor nevoi diferite cu produse/servicii diferite

Ce trebuie să știe firmele despre concurenții lor? Lucruri cum ar fi: cine sunt concurenții, ce obiective au, care sunt punctele tari și punctele slabe, cum reacționează... etc. Toți pașii pe care trebuie să îi parcurgă o firmă pentru a analiza concurența sunt reprezentați în schema următoare:

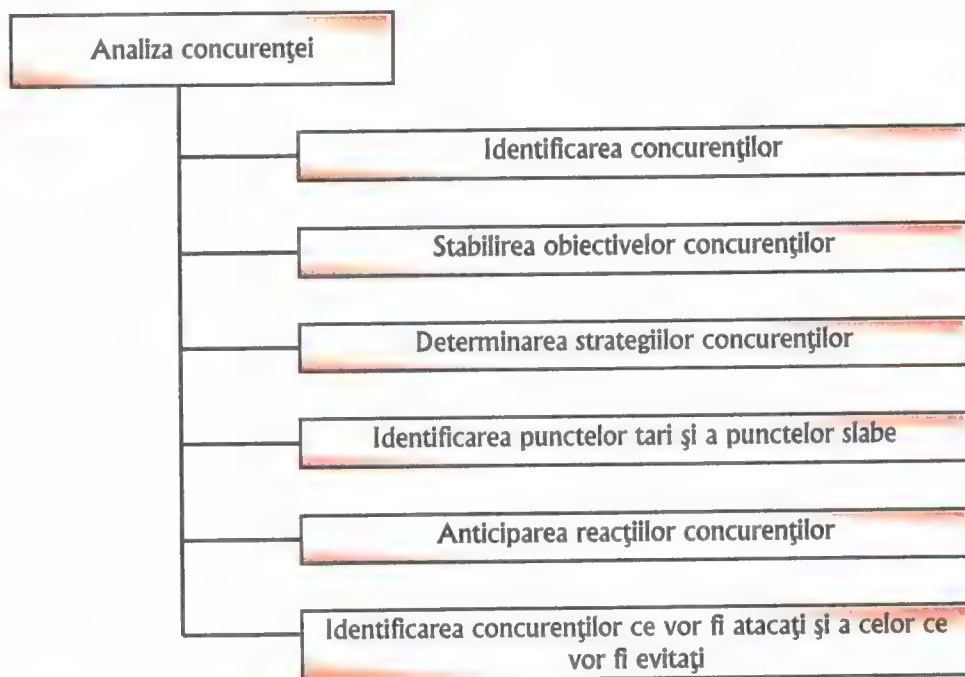


Figura nr. 1.1.1

Aplicații

Aplicația nr. 1

„Când vorbim despre piața parfumurilor din România, vorbim despre o piață în care numeroși jucători prezenți au acoperit cu succes majoritatea tipurilor de consumatori și varietăților de produse. Deci, putem spune că piața autohtonă a parfumurilor selective (de lux), de masă și medie dispune la ora actuală de o ofertă completă și diversificată unde exigența consumatorului

român pune la grea încercare contrafacerile și calitatea îndoielnică”. *Magazinul Progresiv*, un articol de Andreea Tenescu.

1. Identificați comercianții de la care puteți cumpăra parfumuri în localitatea voastră (sau în zona voastră).
2. Precizați principalele caracteristici ale fiecăruia. Prezentați analiza voastră sub formă de tabel.
3. Considerați oferta de pe piața locală completă în ceea ce privește aceste produse? Justificați răspunsul vostru.
4. Ce caracteristici ar trebui să îndeplinească un nou venit pe această piață?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicația nr. 2

Alegeți împreună o piață.

1. Alegeți o firmă care acționează pe piața respectivă.
2. Listați firmele care concurează direct cu firma aleasă.
3. Identificați firmele care sunt concurente indirecte.
4. Discutați despre modul în care fiecare din firme își satisface consumatorii.
5. Formulați noi oportunități de piață pentru firma aleasă.

Exemplu: piața aleasă este „timp liber în familie”. Firma aleasă este « un restaurant fast food cu hamburgeri ».

Concurenți direcți

1. Alte restaurante fast food cu hamburgeri
2. Alte restaurante fast food
3. Restaurante de familie
4. Restaurante elegante

Concurenți indirecti

1. Parcuri de distracție
2. Cinema, teatre
3. Evenimente sportive

Timp de lucru: 50 minute

1.2 Identificarea concurenților

Identificarea concurenților unei firme poate părea o problemă simplă. Toată lumea se gândește că principalul concurent al firmei Coca Cola este Pepsi Cola. Dar gama concurenților efectivi sau potențiali este mult mai largă. Un concurent nou poate constitui o amenințare mult mai periculoasă, o nouă tehnologie poate fi mai amenințătoare. Multe firme, de exemplu, au pierdut teren neacordând destulă atenție Internetului și oportunităților oferite de acesta.

Suntem toți convinși de importanța pe care cunoașterea clienților o are pentru orice firmă dar în aceeași măsură și cunoașterea concurenților este de o covârșitoare relevanță pentru activitatea desfășurată. Pe o anumită piață, în principiu, cu cât concurența este mai intensă, speranța de profit este mai mică iar segmentele de piață ce pot fi cucerite sunt de o mai mică dimensiune. Cu toate acestea, din experiență se poate spune, că acțiunea într-un mediu concurențial eficientizează activitatea oricărei firme, îi dinamizează activitatea.

Pentru toate firmele este, deci, extrem de important să își cunoască concurenții, să îi identifice. Identificarea concurenților constă în alcătuirea unei liste cu concurenți pentru a putea determina pe cei mai puternici, apți să capteze cel mai mare număr de clienți sau pe cei cu profiturile cele mai mari.

Marea majoritate a informațiilor cu privire la concurență nu sunt dificil de identificat, ele putând proveni din surse accesibile sau chiar din observare directă. Dar există și informații greu de obținut sau chiar imposibil.

Metodele și tehnicile ce pot fi utilizate pentru obținerea de informații despre concurență este imperios necesar să fie în concordanță cu etica în afaceri.

Sursele de informare pentru identificarea concurenților sunt:

Surse externe:

- a. **Surse informale:** clienți comuni cu concurenții, parteneri publici de la care firma poate obține informații „informale” cu privire la prețuri, activități promoționale, organizarea unor evenimente, proiectul unei posibile extinderi.

- b. **Surse formale** care pot avea diverse origini:

- Publice: organizații profesionale, Camera de Comerț și Industrie, ministere, consulate etc.



- Profesionale: presa locală, presa de specialitate, institute de sondaj, anuare, repertoare profesionale, paneluri etc.
- Comerciale: cataloage ale concurenților, campanii promoționale, târguri și expoziții etc.

Surse interne:

Fac apel la informațiile deținute de propriul personal în urma contactului cu clienții, furnizorii, intermediarii sau de noii angajați (de la firmele concurente) sau de stagiaři, consultanți etc.

Știați că!

Identificarea concurenților este înainte de toate o activitate susținută de colectare a informațiilor și prelucrare a acestora. Etapele ce este indicat să fie urmărite sunt:

- Identificarea concurenților și ordonarea lor în funcție de prioritate.
- Desemnarea persoanelor/grupului de lucru care se va ocupa de colectarea informațiilor cu privire la concurenți. (această sarcină poate fi îndeplinită și de institute de consultanță externe – pentru firmele mari).
- Definirea informațiilor necesare: cantitative (cifra de afaceri, profit, prețuri practicate, adaos practicat) sau calitative (garanții oferite, modalități de plată, calitatea serviciilor post vânzare).
- Colectarea informațiilor din cât mai multe surse (web, teren, expoziții și târguri, clienți, furnizori, intermediari, anunțuri).
- Sintetizarea informațiilor obținute și ierarhizarea lor în funcție de importanța deținută. Subliniem faptul că informațiile trebuie înnoite anual sau ori de câte ori este necesar.

Poate fi realizată o bază de date care să cuprindă informațiile cu privire la concurență.

Identificarea concurenților presupune parcurgerea mai multor etape:

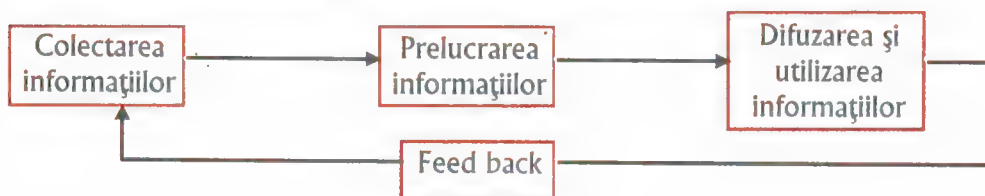


Figura nr. 1.1.2

- a. **Colectarea informațiilor.** Odată rezolvată problema stabilirii surselor ce pot fi folosite pentru a obține informații trebuie organizată colectarea acestora. Unele informații pot fi obținute prin observare sau în timpul discuțiilor cu clienții în timp ce pentru altele poate fi necesară organizarea unei cercetări în toată regula. Cele două probleme ce pot apare în decursul acestei etape sunt:

- costurile, care pot fi destul de ridicate și pot descuraja unele firme.
- disponibilitatea informațiilor, mai ales a celor cu caracter confidențial.

- b. **Prelucrarea informațiilor** presupune alegerea informațiilor utile și examinarea lor cu atenție mai ales în ceea ce privește:

- credibilitatea sursei folosite
- actualitatea informației

Tot în această etapă trebuie definite criteriile care sunt folosite pentru a compara firma cu firmele concurente. Este eficientă și foarte indicată elaborarea unui model de analiză care reduce mult timpul de lucru.

- c. **Difuzarea informațiilor** se face în funcție de relațiile existente în cadrul firmei și de politica de confidențialitate aplicată.

- d. **Utilizarea informațiilor și reacția inversă** poate presupune elaborarea de acțiuni:

- pe termen scurt (organizarea unei acțiuni promoționale).
- pe termen lung (modernizarea suprafeței de vânzare, formarea personalului etc).



Aplicații

Aplicația nr. 3

Pentru a vă familiariza cu diverse metode de culegere a informațiilor cu privire la concurență întocmiți un dosar de presă. În acest scop urmați pașii:

1. De ce realizăm un dosar de presă?

Deoarece permite colectarea de informații foarte diverse, compararea lor, urmărirea evoluției unor fenomene și aprofundarea analizei acestora.

2. Unde găsim informațiile?

- cotidiene de interes general locale: Opinia, Șansa, Expres, Jurnalul de Transilvania.

- cotidiene de interes general naționale: Adevărul, România liberă, Jurnalul național, Cotidianul, Evenimentul zilei, Libertatea etc.

- periodice de interes general: Unica, Avantaje, Tabu, Olivia, Viva etc.

- periodice cu profil economic: Capital, Banii Noștri, Idei de Afaceri, Adevărul economic, Ziarul financiar etc.

- presa gratuită.

- publicații interne ale unor firme.

- publicații ale Registrului Comerțului

- publicații ale Camerei de Comerț și Industrie

- Pagini aurii

- Cartea de telefoane

- Cărți de specialitate

- Internet: www.yahoo.com, www.lycos.com, www.msn.com, www.aol.com, www.altavista.com; www.google.com; www.infoseek.com.

3. În ce locuri putem consulta sursele de mai sus ?

- Biblioteca liceului.

- Biblioteca județeană.

- Centru de documentare.

- Cabinetul firmelor de exercițiu.

4. Cum veți realiza dosarul?

- alegeți tema cercetării. Ea nu trebuie să fie prea vastă și să aibă legătură cu disciplinele pe care le studiați.

- fotocopiați articolele alese (sau le puteți decupa). Nu uitați să notați de unde aveți articolul, data, autorul. Nu colectați un număr prea mare de articole!

- alegeți suportul (de exemplu un dosar).

- alegeți modul în care clasați articolele (cronologic sau tematic).

- organizați-vă activitatea eficient.

5. Realizați o sinteză a dosarului de presă și prezentați-o clasei.

TimP de lucru: 4 săptămâni.

Aplicația nr. 4

Una din metodele de culegere a datelor cu privire la concurență îl constituie Internetul. Acesta este din ce în ce mai răspândit și din ce în ce mai uzitat.

Realizați analiza site-ului unei firme cunoscute.

În acest scop este indicat să urmați pașii:

1. Identificarea firmei care este proprietara site-ului.

2. Caracteristicile site-ului:

- este comercial ?
- este vitrina firmei ?
- care este publicul vizat ?
- oferă informații, propune servicii, permite schimbul de informații ?

3. Designul și modul de funcționare al site-ului.

- Cum se prezintă portalul ?
- Care sunt principalele rubrici din meniu ?
- Este interactiv ?
- Are un motor de căutare intern ?
- Este actualizat frecvent ?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicația nr. 5

Doriți să plecați într-o excursie la Roma. Vreți să găsiți cea mai ieftină variantă de transport cu avionul. Vă hotărâți să cumpărați de pe Internet.

1. Identificați toate site-urile care oferă ca servicii vânzarea de bilete de avion pe Internet.

2. Alcătuiți o listă cu primele 3 site-uri care oferă cele mai ieftine prețuri.

3. Identificați și celelalte servicii oferite de site-urile respective.

Timp de lucru: 50 minute

1.3 Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților

Pentru a evalua oferta de produse și servicii a concurenților trebuie să îi cunoaștem foarte bine.

Este util, în acest sens, să stabilim o fișă de identitate a firmei concurente. Fișa de identitate este un document care permite sintetizarea a unui număr mare de informații referitoare la o firmă. Ea poate constitui un mijloc important de analiză și comparație a propriei firme cu firme concurente. Fișa de identitate poate fi proiectată în funcție de necesitățile fiecăruia. Aceasta ar putea să cuprindă următoarele elemente:

a. Elemente de identitate:

- Localizarea geografică
- Suprafața deținută
- Statut juridic
- Istoric
- Modalități de funcționare

b. Poziția deținută pe piață:

- cota de piață deținută și evoluția ei
- cota de piață relativă (care măsoară distanța față de principalul concurent)
- imaginea firmei pe piață
- fidelitatea clienților față de firmă

c. Strategia adoptată:

- obiective de scurtă și lungă durată
- piețe țintă
- segmente de piață cărora li se adresează
- poziționare pe piață

d. Elemente specifice:

- diversitate sortimentală
- prețuri practicate
- calitatea produselor/serviciilor
- servicii oferite
- acțiuni promoționale inițiate

e. Potențialul deținut:

- resurse financiare
- resurse tehnologice
- resurse umane
- resurse logistice
- resurse materiale

Dar pentru a evalua concurența este necesar și să apelăm la diverse tehnici de măsurare a poziției pe care aceasta o ocupă.

Atunci când analizează concurența o firmă trebuie să aibă în vedere trei variabile:

a. **Cota de piață** - determinată de ponderea deținută pe piața țintă de concurent.

Cota de piață permite exprimarea ponderii deținute de o anumită firmă, de un produs ori de o marcă în cadrul unei piețe de referință.

$$CPI = \frac{Vi}{V} * 100 = \frac{CAi}{CA} * 100$$

Cpi = cota de piață;

V = volumul vânzărilor produsului „x” pe piață;

Vi = volumul vânzării firmei /mărcii;

CA = cifra de afaceri totală pe piața a produselor „x”;

CAi = cifra de afaceri a firmei/ mărcii.

În funcție de piața de referință putem întâlni mai multe tipuri de cotă de piață :

- **cota de piața totală** – se determină în raport cu vânzările totale pe această piață;
- **cota de piață servită** – se determină doar pe segmente de piață în care activează firma și în raport cu vânzările totale înregistrate pe aceste segmente ;
- **cota de piață relativă** – este determinată în raport cu vânzările celui mai puternic concurent;

$$CPRi = \frac{Vi}{V_L} = \frac{CAi}{CA_L} = \frac{CPI}{CPL}$$

V = volumul vânzărilor;

CA = cifra de afaceri;

L = lider;

i = marca de produs sau firma a cărei poziție pe piață este analizată.

- **cota de piață relativă a liderului** – se determină în raport cu vânzările concurentului care ocupă locul secund pe piață.

$$CPR_L = \frac{V_L}{V_{II}} = \frac{CA_L}{CA_{II}} = \frac{CPL}{CPII}$$

V = volumul vânzărilor;

CA = cifra de afaceri;

L = lider;

II = concurentul care ocupă locul secund pe piață (din punct de vedere al vânzărilor).

b. **Cota națională** – determinată de ponderea clienților ce au menționat firma concurentă la întrebarea: *Care este prima firmă care vă vine în minte când se menționează sectorul de activitate.....?*

c. **Cota alternativă** – determinată de ponderea clienților ce au menționat firma concurentă la întrebarea: *De la ce firmă preferați să cumpărați acest produs?*

Aplicații

Aplicația nr. 6

Pe piața parfumurilor din țara A s-au înregistrat în 2005 vânzări totale de produse de 260 milioane de euro, cifra include și importurile care se ridică la 200 milioane de euro. O firmă străină K a exportat pe piața țării A un volum de produse cosmetice de 10 milioane de euro. În 2006 volumul total al tranzacțiilor a crescut, cei trei indicatori au reprezentat: vânzările totale 285 milioane de euro, volumul importurilor 230 milioane de euro și volumul vânzărilor firmei K 12 milioane euro. Care a fost cota de piață a firmei K în cei doi ani?

Timp de lucru: 20 minute

Aplicația nr. 7

Potrivit revistei „Marketing News” primele cinci locuri în ierarhia mondială a firmelor de cercetare de marketing în 1999 erau:

Firma	CA (milioane de dolari)
I. A.C.Nielson	1524
II. A.M.S. Health	1276
III. Kantar Group	774
IV. T.N. Sofres	601
V. Information Resources	546

Să se calculeze cota relativă de piață a acestor firme, dacă volumul total al încasărilor din cercetări de marketing în 1999 a fost de 14643 milioane de dolari.

Timp de lucru: 30 minute

Aplicația nr. 8

Unul din prietenii voștri încearcă să se lanseze pe piață cu un produs local. El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieței și a concurenței locale. Analiza poate cuprinde:

1. Obiectivul urmărit și destinatarul analizei.
2. Un paragraf introductiv cu privire la produsul/serviciul oferit.
3. Concurenții existenți pe piață.
4. Poziția pe care o dețin concurenții.
5. Perspectivele pieței.
6. Posibili clienți.
7. Sfaturi pentru reușită.

Timp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați analiza colegilor.

1.4 Determinarea punctelor tari și slabe ale ofertei proprii

Oferta firmei trebuie să fie percepută de clienți ca fiind cea mai atractivă, cea mai credibilă, cea mai diferită prin raportare la oferta concurenților.

Pentru a defini punctele tari și punctele slabe ale propriei oferte putem apela la analiza **SWOT**.

Acronimul **SWOT** provine din engleză și înseamnă: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*. În română cei patru termeni pot fi traduși prin: *Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări*. Din interior provin punctele tari și punctele slabe, din exterior provin oportunitățile și amenințările.

Primii pași în realizarea unei analize SWOT constau în definirea obiectivelor urmărite. Obiectivele trebuie să fie cât mai explicite și acceptate de toți factorii participanți la procesul de decizie.

Odată identificate obiectivele poate fi realizat și SWOT ul având în vedere identificarea corectă a elementelor componente:

Puncte tari = atribute ale firmei care concură la realizarea obiectivelor;

Puncte slabe = atribute ale firmei care împiedică realizarea obiectivelor;

Oportunități = factori externi care concură la realizarea obiectivelor;

Amenințări = factori externi care împiedică realizarea obiectivelor.

SWOT poate fi exprimată și sub formă de diagramă:

	Concură la realizarea obiectivelor	Împiedică realizarea obiectivelor
Atribute interne, specifice firmei	Puncte tari	Puncte slabe
Atribute externe, specifice mediului în care acționează firma	Oportunități	Amenințări

Figura 1.4.1

Iată câteva exemple de atribute care pot constitui **puncte tari**:

- dispune de resurse: financiare, umane, de amplasare
- servicii oferite clienților
- eficiența
- avantaje față de concurenți
- infrastructura
- calitatea
- personalul
- prețurile practicate
- aptitudini concurențiale bune
- o percepție pozitivă din partea clienților
- este un lider recunoscut pe piață
- deține strategii funcționale bine concepute
- are capacități de inovare
- conducerea este capabilă
- este proprietar de tehnologie
- este protejat de acțiuni concurențiale puternice



Puncte slabe

- direcția strategică este neclară
- dispune de facilități învechite
- nivelul productivității este scăzut
- lipsă de viziune și talent managerial
- deficiențe în rezolvarea problemelor interne
- este vulnerabilă la presiunile concurenților
- slabă atenție acordată domeniului cercetare- dezvoltare
- linia de produse este limitată
- slabă imagine pe piață

Între punctele slabe și oportunități există și câteva exemple de elemente care se pot constitui în oportunități

- deservirea unor categorii suplimentare de clienți
- cucerirea de noi segmente ale pieței
- extinderea liniei de produse
- diversificarea gamei de produse
- pătrunderea pe piețe noi
- integrarea verticală
- creștere rapidă a pieței pe care acționează
- politici guvernamentale favorabile

sau amenințări

- posibilitatea apariției unor noi concurenți
- creșterea vânzărilor de produse substituibile
- creștere lentă a pieței
- politici guvernamentale nefavorabile
- creșterea presiunilor concurențiale
- recesiune economică
- putere de negociere în creștere a furnizorilor sau clienților
- schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor
- schimbări demografice

Este foarte important să realizăm o diagramă SWOT corectă. În cazul în care în urma realizării diagramei SWOT rezultă faptul că obiectivele nu pot fi atinse trebuie stabilite alte obiective și procesul se repetă.

În cazul în care obiectivele pot fi atinse trebuie stabilite strategiile cele mai adecvate răspunzând la următoarele întrebări:

Cum putem folosi punctele tari ?

Cum putem înlătura punctele slabe ?

Cum putem exploata fiecare oportunitate ?

Cum ne putem apăra în fața amenințărilor din mediul extern ?

Aplicații

Aplicația nr. 9

Realizați un proiect care să cuprindă următoarele informații:

1. Identificați principalii concurenți fizici și virtuali ai unui magazin de cărți ce se află în localitatea voastră.
2. Realizați un tablou comparativ cu caracteristicile principalilor concurenți.
3. Listați punctele tari și punctele slabe ale principalilor concurenți și comparați-le cu cele pe care le are magazinul ales.

Temp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați raportul vostru colegilor.

Aplicația nr. 10

STUDIU DE CAZ

Firma „Computer” are ca obiect de activitate comercializarea de computere și accesorii.

În județ nu mai sunt alți agenți economici care comercializează computere și accesorii.

Firma oferă transport gratuit la domiciliul clienților sau sediile firmelor și instalarea. De asemenea asigură service gratuit pentru o perioadă de un an și apoi contra cost.

Deoarece cererea este mare, ca urmare a creșterii puterii de cumpărare a populației, aprovizionarea se face săptămânal cu mijlocul de transport al firmei.

Prețurile sunt mari, făcând comparație cu prețurile medii practicate în țară.

Publicitate s-a făcut într-un ziar și la un post de radio local.

Luna viitoare se va deschide un nou magazin de computere. Acesta și-a făcut publicitate în ultima lună prin toate canalele media din zonă.

În ultima hotărâre a Guvernului s-a decis sprijinirea comercianților de computere prin reducerea impozitului pe profit și reducerea taxelor în cazul importurilor.

Se cere :

a. Realizați analiza SWOT pentru firma Computer completând următoarea schemă :

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	Amenințări

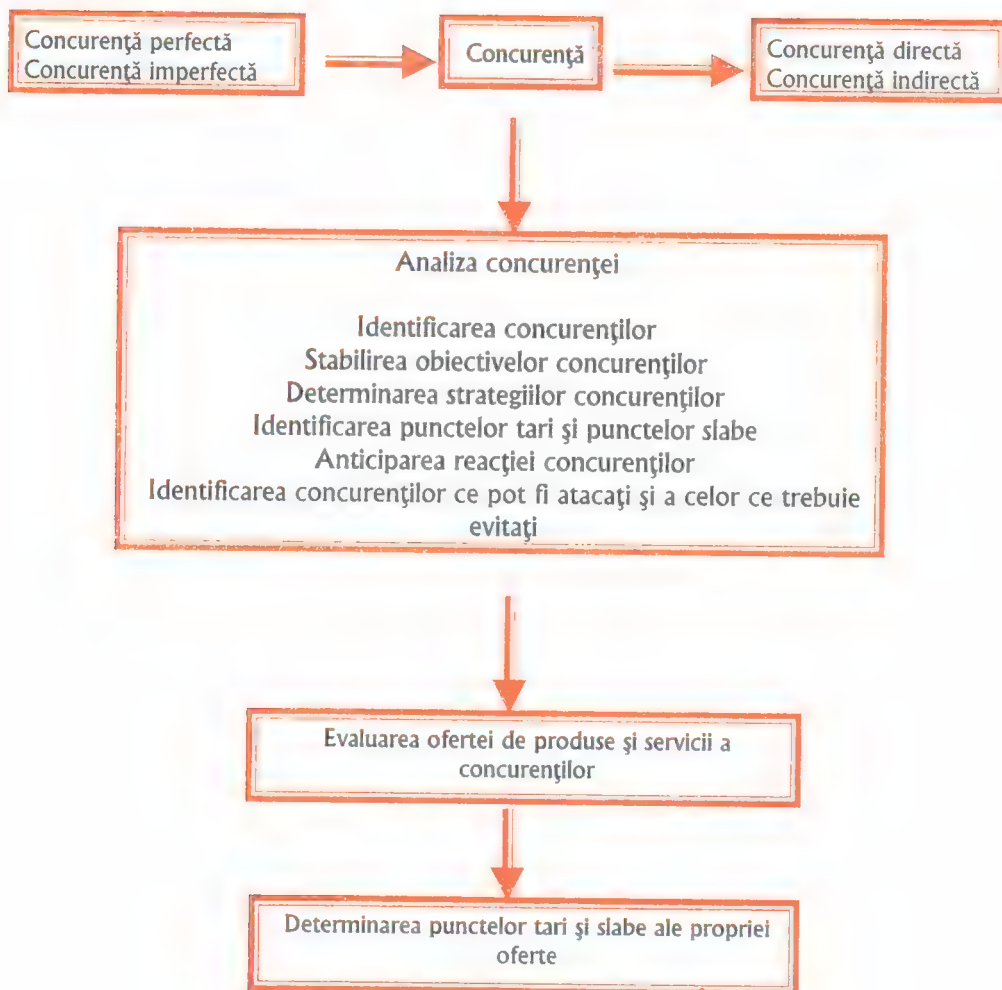
b. Analizați situația firmei prin completarea tabelului următor:

Firma	Diversitatea sortimentală	Servicii oferite	Nivel calitativ	Promovarea	Preț	Concurenți
Computer						

Timp de lucru: 50 minute



Schemă recapitulativă



REZUMAT

Concurența este un mod de manifestare a economiei de piață, în care pentru un bun omogen și substitutele sale, existența unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenței prezintă interes pentru toți actorii pieței: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câștigul net să fie cel mai bun. Iar acțiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci și de acțiunile concurenților ei.

În funcție de numărul de concurenți și gradul de diferențiere al produselor întâlnim:

- concurența perfectă
- concurența imperfectă

În funcție de nevoile satisfăcute întâlnim:

- concurența directă
- concurența indirectă

Analiza concurenței presupune: identificarea concurenților, stabilirea obiectivelor concurenților, determinarea strategiilor concurenților, identificarea punctelor tari și a punctelor slabe, anticiparea reacțiilor concurenților, identificare concurenților ce vor fi atacați și a celor ce vor fi evitați.

Identificarea concurenților se bazează pe utilizarea de surse diverse externe sau interne.

Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților se poate realiza cu ajutorul unei fișe de identitate care oferă informații diverse despre concurenți.

Determinarea punctelor tari și a punctelor slabe ale propriei oferte se realizează cu ajutorul analizei SWOT.



Verificați-vă cunoștințele!

1. Precizați categoriile de concurență existente pe piață.
2. Exemplificați concurența directă și indirectă.
3. Identificați etapele ce trebuie parcurse pentru a analiza concurența.
4. Enumerați sursele interne și externe utilizate în identificarea concurenților.
5. Precizați ce elemente trebuie să cuprindă o fișă de identitate a concurenților.
6. Determinați elementele ce pot constitui punctele tari și punctele slabe ale unei firme.
7. Precizați componentele unei analize SWOT.
8. Pe orizontală și verticală veți găsi 12 termeni specifici mediului concurențial. Care sunt aceștia?

S	W	O	T	A	L	I	D	E	R	B
C	D	L	E	F	G	H	I	J	K	L
M	N	I	O	P	R	S	O	T	U	V
X	Y	G	A	B	C	P	F	E	F	G
V	C	O	N	C	U	R	E	N	T	A
S	D	P	F	G	H	E	R	I	J	N
K	L	O	Y	X	C	T	T	S	V	A
W	E	L	R	T	Z	U	A	A	I	L
M	O	N	O	P	O	L	O	P	A	I
S	D	F	S	E	G	M	E	N	T	Z
C	O	M	P	E	T	I	T	I	V	A
Y	X	A	V	A	N	T	A	J	C	V

9. Înlocuind cifrele cu litere veți descoperi pe verticală (A-B) numele capitolului parcurs, iar pe orizontală termeni legați de acesta.

A

							1	12	1	2	11	1	13	
	7	14	7	9	11	8	2	4	11	1	11	14		
		7	15	10	9	11	1							
							3	4	19	10	9			
					7	3	4	18	7	14	7	3		
							5							
						16	1	9	6	1				
							6	10	9	10	9	10		
						16	7	2	7	14	7	3		
					6	7	2	6	8	9	10	2	11	1
							6							
						14	8	2	6	11	10			
						14	9	10	11					
						17	10	18	16	10	2	11		
					18	10	2	10	9	4	6	1		
			6	1	3	4	11	1	11	10				
2	4	17	1	19	10	14	4	1	11	1				
							1							
					2	10	3	7	4	1	3	1		
							1	2	1	3	4	5	1	

B

10. Relația dintre două firme, care realizează pantofi de damă, reprezintă:
- concurență directă
 - concurență indirectă
 - concurență laterală
 - concurență neloială
11. Cota relativă de piață a unei firme:
- se calculează prin raportarea propriei sale cote de piață la cea a celui mai important concurent
 - exprimă ponderea ce îi revine acesteia în piața produsului sau a grupei de produse din care face parte
 - este un indicator de exprimare a structurii pieței
 - se calculează prin raportarea volumului de vânzări al firmei la vânzările totale ale produsului pe piața respectivă
12. Teatrele și cinematografele dintr-o localitate sunt în relații de:
- concurență neloială
 - concurență implicită
 - concurență directă
 - concurență indirectă

13. Vânzarea produselor la un preț inferior costurilor de producție reprezintă:

- a. o formă de concurență imperfectă,
- b. o formă de concurență neloială;
- c. o modalitate de promovare a vânzărilor,
- d. o expresie a politicii de preț a firmei.

14. Piața produselor cosmetice a crescut în 2006 cu 10% în timp ce vânzările unei firme producătoare au crescut cu 15%. Cota de piață a firmei, în decursul anului 2006:

- a. a scăzut;
- b. s-a menținut,
- c. a crescut,
- d. nu s-a modificat semnificativ.

15. Cota de piață a firmei X era în 2006 de 18%, iar a principalului său concurent de 30%. Care a fost cota relativă de piață a firmei X în 2006?

- a. 0,53
- b. 0,62
- c. 0,60
- d. 0,75

16. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 2500 RON pe o piață totală de 30000 RON. În perioada curentă aceste vânzări cunosc o creștere de până la 3500 RON, în condițiile în care volumul vânzărilor totale rămâne neschimbat.

Să se determine: cota de piață absolută în perioada de bază și în perioada curentă.

17. La nivelul primei jumătăți a anului 2005, valoarea totală a tranzacțiilor pe piața românească a autovehiculelor de import a fost estimat la 1765 milioane EURO. Potrivit suplimentului ProSport a revistei Capital, primele 10 locuri în topul vânzărilor autoturismelor import-mărci, erau ocupate de:

Nr. Crt	Marca	Unit. vândute	Valoare aprox./autoturism (EURO)
1	Renault	14343	12000
2	Skoda	8901	15000
3	VW	7076	16000
4	Peugeot	6133	15500
5	Ford	3177	13000
6	Opel	2944	15000
7	Fiat	2852	12000
8	Chevrolet	2465	10000
9	Hyundai	2452	12000
10	Citroen	1823	13000

Pe baza acestor date să se calculeze cota relativă pe piața românească a celor 10 producători de automobile.

Test de evaluare a cunoștințelor

1. Realizați corelațiile corecte între elementele din cele două coloane:

1. Monopol	a. Situație în care există un singur cumpărător al unui bun economic.
2. Oligopol	b. Situație în care există un singur vânzător al unui bun economic.
3. Concurența monopolistă	c. Situație în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic.
4. Monopson	d. Situație în care există mulți vânzatori de bunuri total diferite
5. Oligopson	e. Situație în care există un număr redus de vânzatori ai unui bun economic

....5 puncte

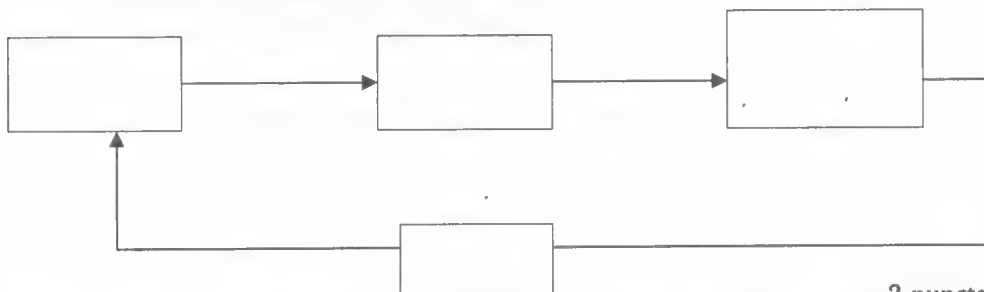
2. Completați următoarea schemă cu elementele corespunzătoare:

Prelucrarea informațiilor

Feed back

Colectarea informațiilor

Difuzarea și utilizarea informațiilor



....2 puncte

3. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 9400 RON pe o piață totală de 98000 RON. În perioada curentă aceste

vânzări cunosc o creștere de până la 12500 RON, în condițiile în care volumul vânzărilor totale crește cu 5%.

Să se determine: cota de piață absolută a firmei X în perioada de bază și în perioada curentă.

....2 puncte

Exemplificarea unui pachet de evaluare a competenței

Activitate Lucrezi într-un compartiment de marketing într-o firmă de exercițiu. Analizează concurența pe piața virtuală a firmei de exercițiu.

U.C.9 Mediul concurențial al afacerilor

C.1. Analizează concurența pe piață

	Criterii de performanță	Precizări privind aplicabilitatea criteriilor de performanță	Probe de evaluare
a	Identificarea concurenților	<ul style="list-style-type: none"> • studierea directă a pieței • publicații de specialitate • Internet • alte modalități mass media 	Probe practice/scrise /orale
b	Evaluarea ofertei de produse și servicii a concurenților	<ul style="list-style-type: none"> • din punct de vedere a prețurilor • diversității sortimentale • calității • segmentelor de consumatori • cotei de piață • nivelului tehnologic etc 	Probe practice/scrise /orale
c.	Determinarea punctelor tari și slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenților	<p>Compararea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prețurilor proprii cu cele ale concurenților • structurilor sortimentale • nivelurilor calitative • cotelor de piață • segmentelor de consumatori • nivelurilor tehnologice 	Probe practice/scrise /orale

Pe parcursul semestrului întâi, realizați o analiză completă a mediului concurențial al firmei voastre de exercițiu. Rezultatele vor fi incluse într-un portofoliu care va cuprinde:

1. Sursele folosite pentru a identifica concurenții.
2. Concurenții existenți pe piața românească.

3. Evaluarea ofertei concurenților principali: preț, calitate, sortiment, segmente de consumatori, cota de piață, nivel tehnologic.
4. Analiza SWOT a propriei firme: puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări.

Evaluatorul va evalua elevul pe parcursul unui semestru folosind o fișă de observare în care va nota rezultatul evaluării.

Fișa de observare

Nume candidat:

Nume evaluator:

U.C.9: Mediul concurențial al afacerilor

C.1 : Analizează concurența pe piață.

NR. CRT.	CERINȚE		REZULTATUL EVALUĂRII	DATA
a	Identificarea concurenților	Surse	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Concurenți	DA sau (✓) NU sau (X)	
b	Evaluarea ofertei concurenților principali	Preț	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Calitate	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Sortiment	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Segmente de consumatori	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Cota de piață	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Nivel tehnologic	DA sau (✓) NU sau (X)	
c	Analiza SWOT a propriei firme	Puncte tari	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Puncte slabe	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Oportunități	DA sau (✓) NU sau (X)	
		Amenințări	DA sau (✓) NU sau (X)	

Activități practice – firma de exercițiu

NU UITAȚI !.

În orele de laborator tehnologic, atunci când lucrăm în cadrul firmei de exercițiu:

- lucrăm în echipe; conducătorul echipei se bazează pe fiecare membru al echipei să își îndeplinească sarcina în mod corespunzător;
- nu avem deseori șansa de a alege oamenii cu care lucrăm; s-ar putea să ne displace, iar ei să nu ne placă pe noi;
- munca în echipă presupune îndeplinirea sarcinii indiferent de ce părere avem despre oamenii cu care lucrăm;
- cerem ajutorul atunci când avem nevoie, oferim ajutor de câte ori avem posibilitatea.



ACTIVITATEA

Realizați fișa de identitate a firmei voastre de exercițiu.

Utilizați următorul model:

1	Card de identitate	Nume Adresa	
2	Forma organizatorică	Firma are forma juridică de.... Firma este autonomă din punct de vedere juridic? Firma face parte dintr-un grup?	
3	Forma de proprietate	Cine conduce firma? Care sunt proprietarii firmei?	
4	Istoricul firmei	Firma a fost înființată în anul Fondatorii firmei au fost Evenimente cheie în viața firmei	
5	Dimensiunea firmei	Numărul punctelor de lucru Numărul personalului Cifra de afaceri	
6	Activitatea firmei	Obiect de activitate Alte activități desfășurate	

		Activități la nivel internațional	
7	Valorile firmei	Valori promovate de firmă Misiunea firmei Atitudinea față de mediu	

TimP de lucru: 4 săptămâni



Un concurent este o firmă care are în vedere aceleași categorii de clienți ca și voi sau încearcă să satisfacă aceleași nevoi ale clienților ca și voi. Pe baza informațiilor accesibile pe pagina www.roct.ro precum și pe baza corespondenței de afaceri identificați concurenții firmei voastre de exercițiu și analizați factorii din tabelul de mai jos:

Analiza mediului concurențial al firmei de exercițiu.....

Concurențul	Diversitatea sortimentală	Segmente de consumatori	Nivel calitativ	Promovarea	Pretul

TimP de lucru: 4 săptămâni

CAPITOLUL

2

COMPETITIVITATE ÎN MEDIUL DE AFACERI

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competențe:

UC 9 – C2. Analizează modalitățile de a fi competitiv în mediul de afaceri

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Identificarea modalităților de creștere a eficienței activității

Anticiparea nevoilor clienților și adaptarea permanentă a ofertei



CUVINTE CHEIE

furnizori

prețuri

calitate

comparare

motivare

clienți

calitate

MEDIUL CONCURRENTIAL AL AFACERILOR

C2. Analizează modalitățile de a fi competitiv în mediul de afaceri

CONȚINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENȚELOR

- Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor: observare, compararea ofertei furnizorilor cu obiectivele proprii, analiza prețurilor, analiza calității, aprecierea credibilității furnizorilor;
- Identificarea modalităților de creștere a eficienței activității: măsuri de formare continuă a personalului, motivarea personalului, modernizarea tehnologiei, măsuri de reducere a costurilor, îmbunătățirea continuă a calității;
- Anticiparea nevoilor clienților și adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienților.

2.1. Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Practicile de aprovizionare pot să exercite un impact major asupra poziției generale pe care o are firma pe piață.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale și a cantităților necesare. Agentul economic trebuie să își fixeze atât obiective cât și strategii anticoncurențiale.

Concurența este unul dintre factorii determinanți în succesul sau eșecul unei firme. Mediul concurențial este vast.

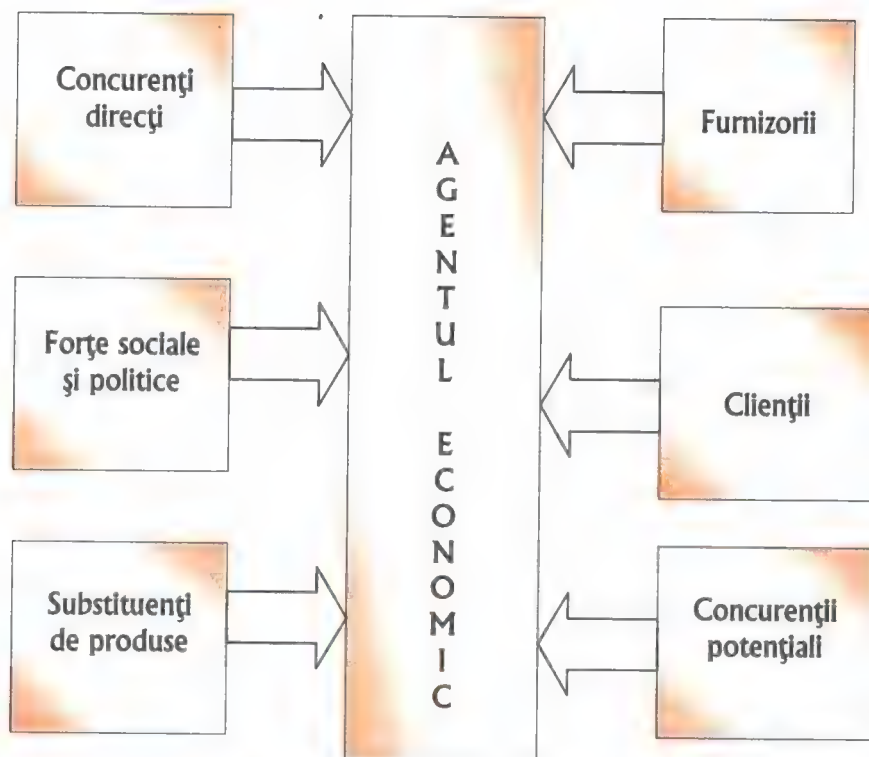


Fig. 2.1.1 Principali concurenți ai întreprinderii



O firmă își poate îmbunătăți poziția pe piață dacă poate să achiziționeze la costuri mai mici, iar nivelul de calitate al produselor achiziționate îndeplinește cerințele firmei.



Înainte de a realiza selecția furnizorilor, întreprinderea trebuie să își fixeze obiectivele pe care le țintește:

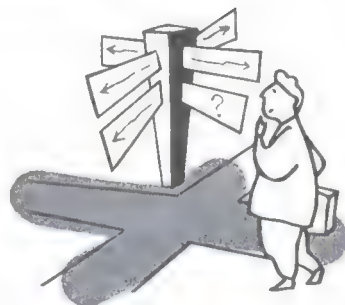
- Creșterea profitului
- Satisfacerea cerințelor consumatorului
- Creșterea cotei de piață
- Creșterea fluxului de numerar
- Progresul tehnologic

NU UITAȚI !.

Există **factori** care acționează asupra concurenței pe o piață.

➤ **Puterea furnizorilor** este dată de:

- Concentrarea puterii de negociere
- Furnizarea de substituenți
- Volumul producției furnizorilor
- Diferențele dintre produse
- Identitatea mărcii
- Costurile de redirecționare
- Gradul de informare al cumpărătorilor
- Amenințările reprezentate de integrarea în aval.



➤ **Puterea cumpărătorilor** este dată de:

- Concentrarea puterii de negociere a consumatorilor
- Volumul de producție al consumatorilor
- Gradul de informare al cumpărătorilor
- Abilitatea de a produce ei înșiși produsul
- Produse substituente
- Diferențele dintre produse

➤ **Gradul de rivalitate** este dat de:

- Diferențele dintre produse
- Identitatea mărcii
- Costurile de redirecționare
- Concurenții diverși
- Barierele la părăsirea pieței

➤ **Barierele la intrarea pe piață:**

- Economii de scară
- Diferențele între produse
- Identitatea mărcii
- Capitalurile necesare
- Accesul la rețeaua de distribuție
- Politicile guvernamentale

➤ **Amenințările substituenților:**

- Numărul alternativelor
- Eficiența economică a alternativelor
- Costurile de redirecționare
- Sensibilitatea la preț a clienților



În zilele noastre nu este suficient doar să aflăm ce dorește clientul și să îl anunțăm că-i putem satisface cerințele, ci trebuie să fim superiori alternativei oferite de concurenții noștri. Un rol important în lupta concurențială îl joacă modalitatea de selecție a furnizorilor.

➤ Criterii de selecție a furnizorilor:

- Reputația sau imaginea
- Publicitatea cumulativă
- Aspectul exterior al unui produs
- Ambalajul și etichetele
- Vechimea în domeniul de activitate
- Cota de piață
- Lista clienților
- Prețurile practicate



Vorbiți despre

Firma care se bazează pe strategia competitivă economică.

Căutați!

Dacă doriți informații suplimentare, căutați pe INTERNET la adresele: www.marketingviral.ro sau prin motorul de căutare www.google.com

NU UITAȚI !.

Pentru a fi competitive pe piață, firmele trebuie să compare oferta furnizorilor cu obiectivele proprii, să analizeze prețurile, să analizeze calitatea produselor pe care le oferă și să aprecieze credibilitatea furnizorilor.

➤ Criterii de selecție a ofertelor furnizorilor:

- **Nivelul prețurilor** – nivelul prețurilor pentru sortimentele de produse este adesea asociat cu sensibilitatea la preț a cumpărătorilor.
- **Complexitatea proceselor** – sunt legate de complexitate tehnologică și de procesele de producție.

- **Materialele folosite** – calitatea sortimentului de produse este semnificativ diferențiată după calitatea materiilor prime și materialelor.
- **Ambalajul** – sortimentele de produse se pot diferenția după modul de ambalare și livrare ulterioară.
- **Performanța produsului** – diferențele de performanță, cum ar fi clasa de presiune, economia de combustibil și acuratețea, sunt legate de tehnologia și designul sortimentelor de produs și reflectă adesea diferențele de cercetare – dezvoltare.
- **Produse și servicii sau echipament auxiliar** – distincția dintre un produs și produsele sau serviciile auxiliare este adesea un indicator cheie al sensibilității prețurilor, diferențierii costurilor de înlocuire și lanțului valoric necesar pentru a le oferi.

➤ **Politici de aprovizionare prin întărirea puterii de negociere cu furnizorii.**

- Alegerea furnizorilor care sunt competitivi unul față de altul;
- Creșterea puterii de negociere prin menținerea unui număr de surse suficient de mare pentru a asigura concurența, dar și îndeajuns de mic încât firma să reprezinte un cumpărător important pentru fiecare sursă;
- Modificarea în timp a valorii contractelor acordate furnizorilor, pentru a avea garanția că nu se consideră îndreptățiți la o anumită proporție de comenzi de aprovizionare;
- Solicitarea, din când în când, de oferte de la furnizori noi, atât pentru a testa prețurile de pe piață, cât și pentru a obține date informative de natură tehnologică;
- Urmărirea dezvoltării tehnologiei.



Aprecierea credibilității furnizorilor se face pe baza următoarelor informații:

- Cifra de afaceri
- Cota de piață
- Rentabilitatea
- Cash-flow-ul
- Programele de investiții
- Capacitatea tehnică și de producție
- Siguranța livrării
- Servicii de reparații

Său ca

Cash-flow reprezintă fluxul de lichidități al unei afaceri, calculat ca diferență între încasări și cheltuieli curente.

SFAT

Un bun întreprinzător este și un bun negociator. Indiferent că puneți bazele unei noi întreprinderi sau conduceți o firmă mai veche, va trebui să studiați piața

Aplicații

Aplicația nr. 1

Alegeți împreună o piață. Alegeți o firmă care acționează pe piața respectivă și încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Determinați puterea furnizorilor firmei respective.
2. Determinați puterea cumpărătorilor.
3. Care este gradul de rivalitate pe piața respectivă?
4. Există bariere la intrarea pe piață?
5. Există amenințări ale substituenților?

Timp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați analiza colegilor.

Aplicația nr. 2

Unul din prietenii voștri încearcă să se lanseze pe piață cu un produs local. El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieței în vederea selectării furnizorilor. Analiza poate cuprinde:

1. Identificarea furnizorilor.
2. Stabilirea criteriilor de selecție a furnizorilor și a ofertelor acestora.

Timp de lucru: 50 minute

SFAT

Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați analiza colegilor.

Știți că...

Învățarea experiențială:

- Asigură o implicare activă a cursantului (nu este un receptor pasiv)
- Se bazează pe experiențele cursantului.
- Relaționează exercițiile propuse în cadrul programului la experiențele participanților, trecute sau potențial-viitoare.
- Creează o atmosferă de rezolvare a problemelor.
- Asigură un dialog activ între cursant și formator.
- Implică reflecția activă (învățarea este eficientă după ce reflectăm asupra situației la care am participat).
- Este o învățare bazată pe percepție, nu pe teorie - învățarea experiențială stimulează abilitățile cursanților de a motiva și explica un subiect, din perspectivă proprie, decât să recite „operele” unui expert în domeniu.

2.2. Identificarea modalităților de creștere a eficienței activității

2.2.1. Formarea și perfecționarea angajaților – are drept scop identificarea, aprecierea, și facilitarea dezvoltării competențelor acestora, permițând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.



Perfecționarea angajaților diferă de la individ la altul, în funcție de nevoile identificate:

- După ce un angajat a fost numit pe un post, sunt folosite câteva tipuri de instruire prin care i se permite să își actualizeze abilitățile.
- Pentru unii, accentul cade pe instruirea tehnică (persoana este ajutată să își îmbunătățească abilitățile de folosire a echipamentelor sau programelor tehnice).
- Pentru alții, instruirea implică abilități interpersonale (abilitatea de a munci cu alții) sau cognitive (abilitatea de a gândi clar, de a planifica sau de a rezolva probleme).

Obiective formării și perfecționării angajaților

- Ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanță în realizarea muncii lor;
- Pregătirea lor pentru evoluția viitoare a locurilor de muncă.

Metode și tehnici de formare și perfecționare a personalului:

- Rezolvarea de probleme
- Studiile de caz
- Prezentările
- Demonstrația
- Filmele și tehnica video
- Discuția în cadrul grupului
- Exerciții de lucru cu documente
- Interpretarea de roluri
- Jocurile
- Incidentele critice
- Simulările
- Învățarea experiențială out-door



Măsurile de instruire și perfecționare a angajaților se realizează printr-o planificare eficientă care să fie integrată în politica generală a firmei în domeniu și să fie precedate de o evaluare a posturilor și persoanelor care le ocupă din punct de vedere al compatibilității cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare și deținute.

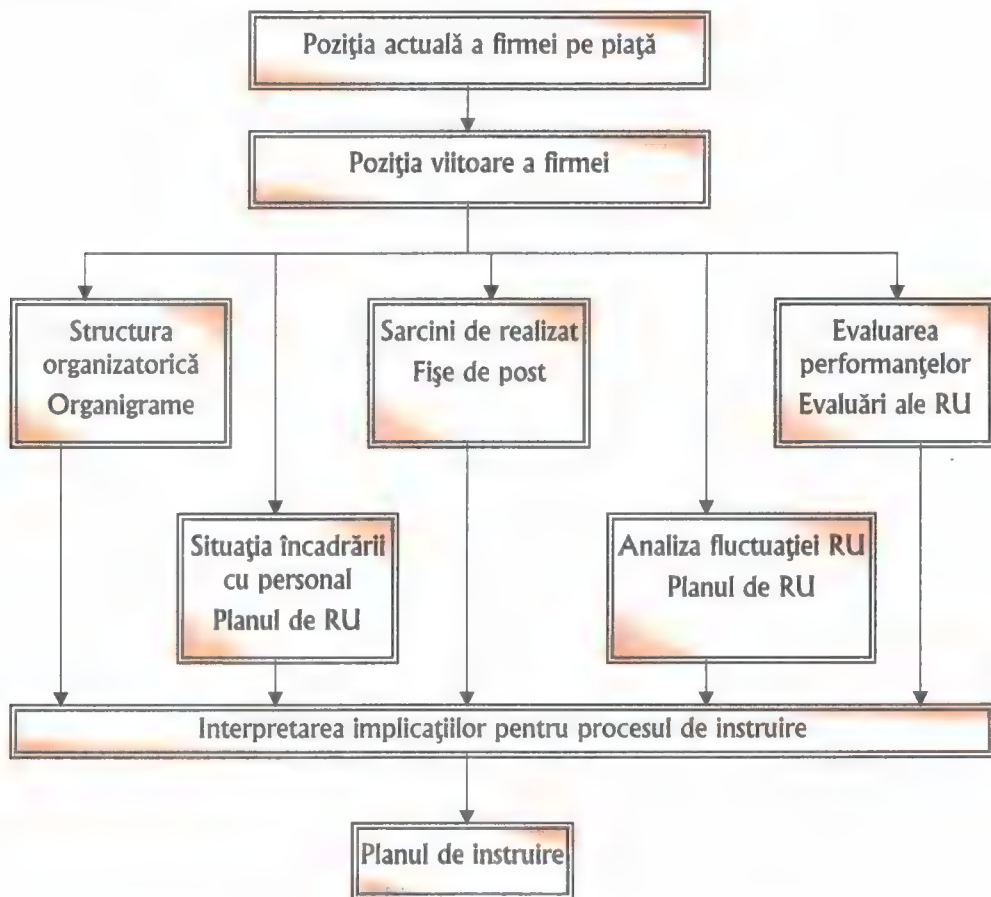


Figura nr. 2.2.1 – Planificarea instruirii (după Cornescu și colab., 2004)

2.2.2 Motivarea personalului

Motivarea are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe, prin recompense financiare și nonfinanciare consistente, echitabile și motivante. Datorită faptului că indivizii sunt unici, atunci și tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ.

Elaborarea unei strategii privind motivația personalului parcurge cinci etape:

- analiza teoriilor motivaționale
- studierea obiectivelor strategice ale firmei
- elaborarea variantelor de strategii motivaționale
- realizarea de consultări la toate nivelele managementului, precum și între management și subordonați, în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivațională elaborată și alegerea variantei care va fi implementată
- aplicarea și reevaluarea permanentă a strategiei motivaționale

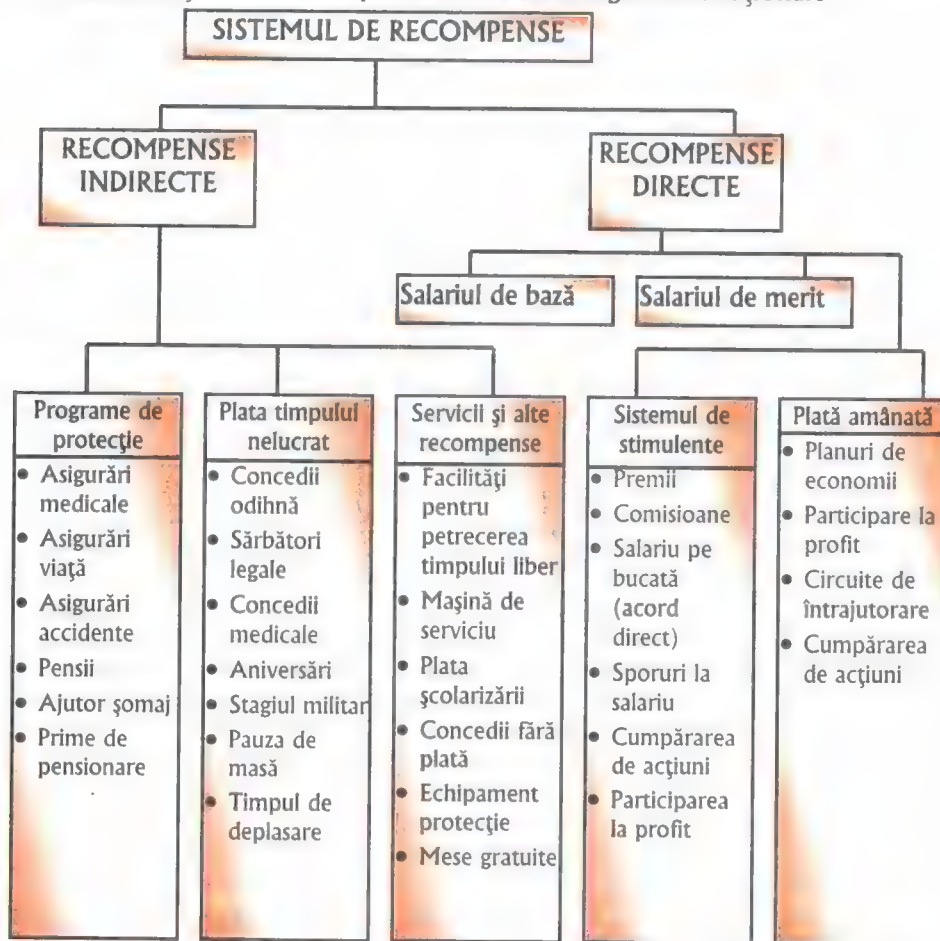


Figura nr. 2.2.2. – Recompensarea angajaților (după Cornescu și colab., 2004)

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense.

Principiile sistemelor de salarizare:

- Salariul reprezintă un preț plătit pentru factorul muncă și este necesar să se stabilească prin mecanismele pieței;
- Principiul negocierii salariilor;
- Principiul salariilor minime;
- Principiul la muncă egală, salariu egal;
- Principiul liberalizării salariilor;
- Salarizare după: cantitatea muncii, calitatea muncii, nivelul de calificare, condiții de muncă;
- Caracterul confidențial al salariului.

Motivarea și finanțarea includ: acțiuni cum sunt:

- Realizarea unui climat de valorizare a muncii bine făcute (lauda din partea superiorului, diplome, medalii, semne distinctive în echipamentul de lucru);
- Construirea unor finaluri de carieră constructive;
- Realizarea situațiilor concurențiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor pentru a solicita întregul potențial productiv al angajaților;
- Eliminarea barierelor birocratice, organizatorice și a celor legate de condițiile de muncă;
- Asigurarea competiției intraorganizaționale între indivizi și grupuri pe baza definirii clare a criteriilor și obiectivelor în conformitate cu un regulament prestabilit care să conducă simultan la potențarea cooperării.

Personalul nu poate lucra la capacitate maximă fără să fie stimulat în vreun fel de conducerea întreprinderii. Cele mai folosite tipuri de recompense includ: banii, beneficiile, gratuitățile, premiile și planurile de participare a salariaților la beneficiile firmei.

- **Banii** – salariile personalului pot atinge și 50% din costurile unei companii și reprezintă principala cauză a insatisfacției salariaților. O firmă trebuie să fie capabilă să justifice salariile ca parte a filosofiei de recompense. Întrucât banii reprezintă partea tangibilă a unui sistem de

compensare, organizațiile îi folosesc pentru a arăta angajaților cum sunt apreciate performanțele.

- **Bonusuri** – se mai numesc și compensații indirecte. Majoritatea angajaților au învățat să întrebe despre beneficii la fel de simplu și direct cum întreabă de salariu pentru o nouă slujbă.
- **Facilități** – sunt oferite doar unora dintre angajați. Acestea se referă în general la: accesul la parcurile rezervate, case de vacanță, cluburi etc.
- **Prémii** - se folosesc pentru a recunoaște și încuraja munca angajaților. Uneori sunt și în bani, dar cel mai adesea sunt simboluri de genul „angajatul anului”.
- **Sistemul de participare la înnoirea tehnologiei** – cele mai cunoscute tipuri ale acestui sistem numără: plata pe unități de produs, plata pe creșterea de productivitate, comisioanele etc.

2.2.3 Modernizarea tehnologiei și măsuri de reducere a costurilor

Pe piețele caracterizate prin dinamică accentuată a produselor, modernizarea lor este un proces neîntrerupt. Firmele își îmbunătățesc tehnologiile și produsele cu scopul de a stimula migrarea cererii către articole cu o valoare mai mare. O problemă importantă o reprezintă eșalonarea în timp a execuției modificărilor, în așa fel încât aceasta să nu aibă loc prea devreme (ar afecta vânzările curente) sau prea târziu (după ce concurența și-a câștigat un renume puternic pentru echipamentele mai performante).

Problema este dacă revizuirea liniei tehnologice trebuie să se facă treptat sau radical, într-o singură etapă. O revizuire treptată permite firmei să observe modul în care clienții și distribuitorii săi reacționează la schimbările produse. Modernizarea treptată solicită în mai mică măsură fluxul de numerar al firmei. Principalul dezavantaj este dat de faptul că permite concurenților să ia cunoștință de schimbările produse și să treacă la reproiectarea liniilor proprii.



SFAT

Capacitatea agentului economic de a se menține pe poziții înalte este dată de capacitatea acestuia de a ține pasul cu progresul tehnic și tehnologic. Viitorul înseamnă tehnologie.

Îmbunătățirea continuă a calității

Una dintre cele mai importante modalități de evidențiere a unei întreprinderi o constituie îmbunătățirea continuă a calității produselor/serviciilor proprii, în comparație cu cele ale concurenței.

Pentru a realiza acest lucru ea trebuie să realizeze produsele la nivelul dorit de consumatori și chiar să depășească nivelul respectiv.



Așteptările consumatorilor sunt determinate de:

- Experiențele lor anterioare;
- Comunicațiile în legătură cu produsul/serviciul în cauză;
- Publicitatea făcută de firma producătoare.



Principalul beneficiar al calității este firma care o furnizează.

Percepție > Așteptări = Încântare

Percepție < Așteptări = Dezamăgire

Calitate = Client încântat.

Costurile calității necorespunzătoare :

- Pierderea unor clienți;
- Refacerea produsului pentru a ajunge la varianta corespunzătoare;
- Efecte interne, scăderea moralului.



„O lucrare trebuie să fie făcută bine la timp, de prima dată și de fiecare dată.”

Aplicații

Aplicația nr. 3

Unul din prietenii voștri are o firmă ce produce produse locale (brânzeturi). El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize în vederea identificării modalităților de creștere a eficienței activității. Analiza poate cuprinde:

1. Modalități de perfecționare a angajaților.
2. Identificarea posibilităților de motivare a angajaților.
3. Propuneri de modernizare a tehnologiei.
4. Măsuri de reducere a costurilor.
5. Măsuri de îmbunătățire a calității.

2.3. Anticiparea nevoilor clienților și adaptarea permanentă a ofertei la acestea

2.3.1. Studiarea comportamentului de consum al clienților

Orientarea spre client este o garanție științifică solidă pentru succesul și menținerea unei firme pe piață.

P Orientarea spre client înseamnă identificarea și analiza continuă și cuprinzătoare a așteptărilor clienților, transpunerea acestora în realizarea produselor și serviciilor, în modul de desfășurare a interacțiunii cu clienții, cu scopul dezvoltării și menținerii unor relații pe termen lung și economic avantajoase pentru client.

Orientarea întreprinderii spre nevoile consumatorilor, impune cunoașterea temeinică, urmărirea sistematică și anticiparea dorințelor acestora pe baza unui instrumentar științific de cercetare.



Pentru a identifica nevoile clienților, firmele trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine cumpără ?
- Ce cumpără ?
- De ce cumpără ?
- Cum cumpără ?
- Când cumpără ?
- De unde cumpără ?
- Cât de des cumpără ?



Comportamentul consumatorului este definit ca: „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obținerea și utilizarea de bunuri și servicii, în vederea satisfacerii nevoilor actuale și viitoare, incluzând procesele decizionale care preced și determină aceste acte”

(Sursa : I. Cătoiu, N. Teodorescu – Comportamentul consumatorului. Teorie și practică, Edit. Economică, București, 1997)



Pentru a câștiga piețele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conștiente de necesitatea creării clientelei și nu de crearea produsului. Clienții cumpără de la firmele care oferă cumpărătorilor cea mai mare valoare. Consumatorii își formează anumite opinii despre valoarea ofertelor de piață și iau deciziile de achiziție în funcție de aceste opinii.



Satisfacția consumatorului depinde de rezultatele utilizării produsului raportate la așteptările sale. Dacă performanțele produsului nu corespund așteptărilor sale, consumatorul va fi nemulțumit.

Vorbiți despre



Cum își creează consumatorii așteptările?



Așteptările se bazează pe experiențele trecute, pe opiniile prietenilor, pe informațiile și promisiunile ofertantului și ale concurenților de pe piața respectivă.

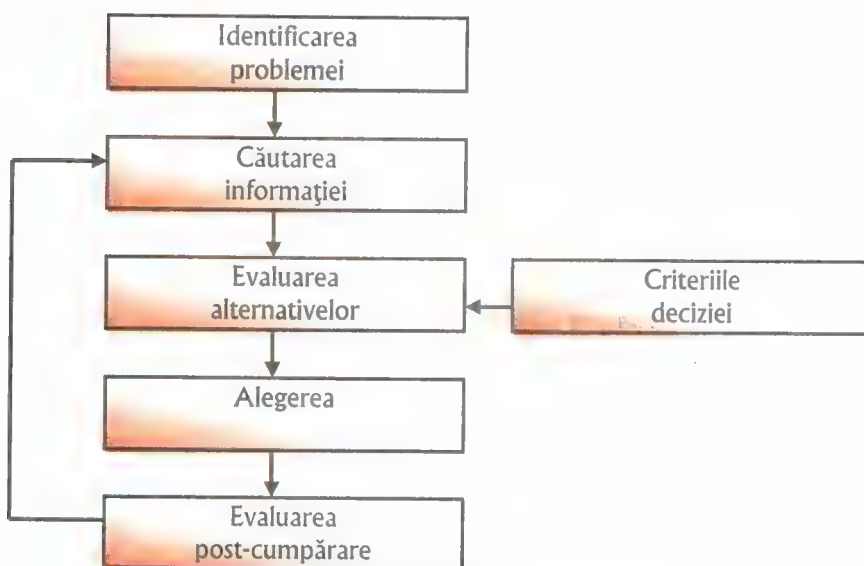


Fig. 2.3.1. Procesul de adoptare a deciziei

- Identificarea nevoii nesatisfăcute este prima fază a deciziei de cumpărare. Această dorință nesatisfăcută poate să apară ca urmare a unor stimuli interni sau externi, ce pot fi de natură: *demo-economică, psihologică, sociologică, de marketing mix* (produs, preț, distribuție, promovare).
- Căutarea informației și identificarea alternativelor este etapa următoare recunoașterii existenței unei nevoi nesatisfăcute. De obicei, dacă motivul este puternic și obiectul ce satisface nevoia se află la îndemână sa, cumpărătorul va fi tentat să-l cumpere imediat. Dacă motivația este slabă, consumatorul stochează nevoia în memorie, ea urmând să fie reactivată când informațiile procurate vor permite delimitarea unor alternative de satisfacere a ei.
- Evaluarea alternativelor, reprezintă, baza deciziei de cumpărare. Setul de alternative pe care consumatorul le obține este evaluat mental, filtrându-se informațiile achiziționate prin prisma structurii proprii de valori și convingeri.
- Alegerea alternativei și adoptarea deciziei sunt rezultanta evaluării și se concretizează în cumpărarea propriu-zisă.

Întreprinderea poate obține avantaje concurențiale concentrându-se pe nișe de piață



A găsi o nișă înseamnă a repera o zonă prost acoperită și în care se poate introduce o ofertă de produse

2.3.2 .Urmărirea și satisfacerea nevoilor clientului

Instrumentele utilizate pentru a urmări și măsura satisfacția clientului sunt extrem de diverse. Cele mai utilizate sunt:

- **Sugestiile și reclamațiile** – o firmă orientată spre client le dă acestora posibilitatea de a-și exprima părerile și nemulțumirile. Aceste procedee, nu numai că ajută companiile să acționeze mult mai rapid pentru a rezolva problemele, dar oferă firmelor multe idei pentru a-și îmbunătăți produsele și serviciile.
- **Analiza satisfacției clientului** – firmele responsabile sunt preocupate de analiza permanentă a satisfacției clientului prin intermediul studiilor pe care le fac. Ele trimit chestionare sau telefonează unui eșantion de clienți care au achiziționat recent produse, pentru a afla care sunt reacțiile lor legate de performanțele.
- **Testul cumpărătorilor fictivi** – firma angajează oameni care să joace rolul de cumpărători ai unui produs și apoi să-și expună opiniile în legătură cu achiziția .



Satisfacția clientului nu trebuie să fie doar un obiectiv, ci și un factor esențial al succesului

Aplicații

Aplicația nr. 4

Comportamentul consumatorului – jurnal de campanie

Obiective

1. A crea consumatori mai conștienți.
2. A dezvolta cunoașterea de sine a elevilor.
3. A crea o atitudine conștientă față de mediu.

Mod de lucru

Ține-ți un jurnal a ceea ce cumperi timp de o lună. Acest jurnal are rolul de a te face să înțelegi mecanismul propriilor cumpărături, îți dă șansa să reacționezi și să îți modifice obiceiurile de cumpărare.

Pentru cel puțin 10 din cele mai mari cumpărături din ultima perioadă (cel mult un an) analizează factorii ce te-au influențat în procesul de cumpărare. Atenție mărită la: influențele culturale, familiale, stilul de viață, situaționale, demografice, de personalitate. De ce ai cumpărat Tide și nu Ariel? De ce ai ales educația și de ce această școală?

Monitorizează deșeurile din ultima săptămână. Câtă apă ai consumat? Câtă energie? Cât plastic? Câtă hârtie ce nu poate fi reciclată? Era posibil să eviți o parte din acest consum? Putea fi folosit un alt tip de ambalaj? Folosește-ți creativitatea pentru a face cât mai multă economie.

Prezintă rezultatele tale colegilor. Discutați pe baza analizei efectuate și determinați căi de anticipare a nevoilor consumatorilor.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Schemă recapitulativă

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor	<ul style="list-style-type: none"> o oferta furnizorilor, o analiza prețurilor, o analiza calității, o aprecierea credibilității furnizorilor.
Identificarea modalităților de creștere a eficienței	<ul style="list-style-type: none"> o formare continuă a personalului, o motivarea personalului, o modernizarea tehnologiei, o măsuri de reducere a costurilor, îmbunătățirea continuă a calității.
Anticiparea nevoilor clienților	<ul style="list-style-type: none"> o studierea comportamentului de consum al clienților.

Lectură suplimentară

Dumping (din limba engleză: to dump) descrie vânzarea unor produse sub preț de producție, de multe ori cu scopul de a elimina alți concurenți de pe piață. Termenul de dumping este actualmente mai des folosit în contextul comerțului internațional și semnifică exportul unor anumite mărfuri într-o anumită țară la un preț mult mai jos decât prețul pieței din țara respectivă (și de multe ori sub costul de producție al producătorilor din acea țară).

Dumping-ul este o formă de concurență neloială și este ilegal în multe economii de piață.

Legislația Uniunii Europene prevede: dumping-ul este o practică neloială ce se poate întâlni în cadrul relațiilor comerciale externe ale Comunității Europene.

Un produs sau o marcă va fi considerat că face obiectul practicii de dumping dacă prețul său de export spre comunitate este mai mic decât un preț comparabil pentru produsul similar, în cursul obișnuit al comerțului cum este stabilit pentru țara exportatoare. Pentru protecția contra practicilor de dumping și subvențiilor relative la importurile din țările nemembre ale Comunității Europene a fost adoptat un regulament, care a relevat necesitatea ca măsurile de protecție comercială de întreprins în caz de dumping și subvenții să fie întemeiate pe principii uniforme.

REZUMAT

Competitivitatea în mediul de afaceri este determinată prin selectarea ofertelor optime ale furnizorilor, identificarea modalităților de creștere a eficienței activității, anticiparea nevoilor clienților și adaptarea permanentă a ofertei.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale și a cantităților necesare. Agentul economic trebuie să își fixeze atât obiective cât și strategii anticoncurențiale. Forțele care acționează asupra concurenței sunt: puterea furnizorilor, puterea cumpărătorilor, gradul de rivalitate, barierele la intrarea pe piață, amenințările substituenților. Criterii de selecție a ofertelor furnizorilor sunt: nivelul prețurilor, caracteristicile produselor, materialele folosite, ambalajul, performanța produsului, produse și servicii sau echipament auxiliar.

Formarea și perfecționarea angajaților are drept scop identificarea, aprecierea și facilitarea dezvoltării competențelor acestora, permițând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

Pentru a câștiga piețele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conștiente de necesitatea creării clientelei și nu de crearea produsului.



Verificați-vă cunoștințele!

Răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care sunt principalii concurenți ai întreprinderii?
2. De cine este dată puterea furnizorilor?
3. De cine este dată puterea consumatorilor?
4. Care sunt metodele și tehnicile de formare și perfecționare a personalului?
5. Prezentați activitatea de motivare nonfinanciară.

Test de evaluare a cunoștințelor

- I. Apreciați cu adevărat (A) și fals (F) următoarele enunțuri:
1. Diferențele între produse reprezintă o barieră de intrare pe piață.
 2. Nivelul prețurilor este un criteriu de selecție a furnizorilor.
 3. Caracteristicile produselor nu sunt legate de complexitatea tehnologică.
 4. Firma înainte își selectează furnizorii și pe urmă și fixează obiectivele.
 5. Perfecționarea angajaților nu tine de nevoile individuale.
- II. Asociați sistemele de recompensare din coloana A cu metodele de recompensare din coloana B

A	B
Sisteme de recompense	Metode de recompensare
1. Program de protecție	a. premii, comisioane, sporuri de salarii, cumpărare de acțiuni,
2. Plata timpului nelucrat	b. facilități pentru petrecerea timpului liber, mașină de serviciu, mese gratuite,
3. Sistemul de stimulente	c. asigurării medicale, asigurări de viață, pensii, ajutor de șomaj,
4. Servicii și alte recompense	d. concedii de odihnă, sărbători legale, concedii medicale.

Activități practice – firma de exercițiu



ACTIVITATEA

În grupe a câte 5 elevi, realizați un proiect la o firmă de exercițiu (sau la firma mamă a firmei voastre de exercițiu) cu următoarea bază de lucru:

Descrierea afacerii

Firma Action Video Productions este o întreprindere mică ce se ocupă cu înregistrări video. Venitul său anual este de 130.000 \$. Din momentul elaborării și aplicării planului, întreprinderea și-a mărit facilitățile, a angajat încă două persoane și a realizat o creștere a volumului vânzărilor cu 15 % pe an.

Cerințe:

Analizați mediul în care activați. Faceți câteva aprecieri generale, care să vă permită să identificați punctele forte și slăbiciunile firmei, oportunitățile și amenințările din mediu ce pot să vă afecteze activitatea și care acționează asupra abilității dumneavoastră de obținere a avantajelor concurențiale. Completați fișa 1 cu rezultatele analizei.

INTERNE	
Puncte forte	Slăbiciuni
O competență anume?	Direcție strategică neclară?
Resurse financiare adecvate?	Poziție concurențială deteriorată?
Aptitudini concurențiale bune?	Facilități învechite?
O percepție pozitivă din partea clienților?	Nivel al productivității inacceptabil?
Un lider recunoscut pe piață?	Lipsă de viziune și talent managerial?
Strategii funcționale bine concepute?	Informații de slabă calitate cu privire la aplicarea strategiei?
Acces la economii de scară?	Deficiențe în soluționarea problemelor interne?
Protejat de acțiunile concurențiale puternice?	Vulnerabilitate la presiunile

Proprietar de tehnologie? Capacități de inovare? Conducere capabilă? Altele?	concurenților? Rămânere în urmă în domeniul cercetare-dezvoltare? Linie de produse limitată? Slabă imagine pe piață? Altele?
EXTERNE	
Oportunități	Amenințări
Deservirea unor categorii suplimentare de clienți? Cucerirea de noi segmente sau piețe? Extinderea liniei de produse pentru a satisface nevoile în creștere ale clienților? Diversificarea gamei de produse? Integrarea verticală? Abilitatea de orientare spre un alt grup strategic? Creșterea mai rapidă a pieței? Altele?	Posibilitatea apariției unor noi concurenți? Creșterea vânzărilor unor produse substituibile? Creșterea lentă a pieței? Politici guvernamentale nefavorabile? Creșterea presiunilor concurențiale? Vulnerabilitate datorită recesiunii economice? Putere de negociere în creștere a clienților sau furnizorilor? Schimbarea nevoilor și gusturilor cumpărătorilor? Schimbări demografice ce influențează comportamentul consumatorului? Altele?

FIȘA 1

Puncte forte:

Slăbiciuni:

Oportunități:

Amenințări:

Timp de lucru 50 minute



ACTIVITATEA

În grupe de câte patru elevi, pe baza fișei de documentare, discutați despre cele **10 reguli de aur pentru satisfacerea clienților**. Identificați-le în activitatea firmelor cunoscute. Elaborați 10 astfel de reguli pentru firma voastră de exercițiu.

Prezentați concluziile în fața clasei.

Temp de lucru: 50 minute

Fișe de documentare

10 reguli de aur pentru satisfacerea clienților

1. Clientul este cea mai importantă persoană pentru firma mea.
2. Clientul nu depinde de noi, noi depinem de el.
3. Clientul nu ne întrerupe munca, el este scopul muncii noastre.
4. Clientul ne face o favoare când ne caută, noi nu îi facem nici o favoare servind-ul.
5. Clientul face parte din activitatea noastră nu este o persoană din afară.
6. Clientul nu este ceva de domeniul statisticii, el este o ființă cu sentimente și emoții ca și noi.
7. Clientul nu este o persoană cu care să ne certăm sau pe seama căreia să ne arătăm istețimea.
8. Clientul nu ne spune ce dorințe are, este obligația noastră să le îndeplinim.
9. Clientul merită cel mai atent tratament pe care i-l putem oferi.
10. Clientul este „sângele” care dă viață afacerii noastre.



ACTIVITATEA

3

În grupe a câte 5 elevi, realizați un proiect cu tema „Competitivitatea în mediul de afaceri” la firma de exercițiu sau la firma unde desfășurați stagiile de pregătire practică.

Cerințe:

- Selectați ofertele optime ale furnizorilor;
- Identificați modalităților de creștere a eficienței.
- Anticipați nevoile clienților și adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienților.

Timp de lucru 1 săptămână

Căutați !

Ai nevoie de informații? Caută pe Internet, accesând motoare de căutare.

SFAT

*Începe cu motoarele de căutare www.google.com,
www.altavista.com, www.yahoo.com*

CAPITOLUL

3

STRATEGII ÎN MEDIUL CONCURENȚIAL

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competențe:
UC 9 - C3. Adaptează strategiile în funcție de informațiile de piață

în urma analizei mediului concurențial

- Realizarea unei oferte competitive.
- Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurențial.
- Promovarea pe piață a ofertei proprii de servicii și a întreprinderii.



CUVINTE CHEIE

Mediu concurențial Promovarea vânzărilor
Analiză Publicitate
Ofertă competitivă Relații publice
Strategii Târguri și expoziții

MEDIUL CONCURENȚIAL AL AFACERILOR

C3. ADAPTEAZĂ STRATEGIILE ÎN FUNCȚIE DE INFORMAȚIILE DEȚINUTE ÎN URMA ANALIZEI MEDIULUI CONCURENȚIAL

CONȚINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENȚELOR

- Realizarea unei oferte competitive: costuri reduse, prețuri, calitate, diversitate sortimentală, modalități de prezentare și informare, comportamentul personalului (LT)
- Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurențial: resursele umane, produs/serviciu, prețuri, distribuția pe piață, promovare
- Promovarea pe piață a ofertei proprii de servicii și a întreprinderii: publicitate, promovarea vânzărilor, relații publice, forțele proprii de vânzare, târguri și expoziții (LT)

3.1. Realizarea unei oferte competitive

În contextul creșterii interdependențelor dintre componentele mediului extern, firma nu mai poate fi privită ca un organism simplu, având ca unic obiectiv maximizarea profitului. Ea este un organism complex, care se confruntă cu o multitudine de obiective contradictorii ce țin de tactica și strategia dezvoltării și de satisfacerea intereselor consumatorilor, proprietarilor și a managerilor, interese care pot fi uneori divergente. Firmele au astfel comportamente diferite și în funcție de numărul lor depinde și puterea lor economică de a influența piața

Competitivitatea agentului economic pe piață este determinată, în principal, de trei mărimi caracteristice ce rezultă din figura 3.1.1.



Fig.3.1.1

Pentru a avea succes pe piață orice firmă trebuie să încerce să-și diferențieze oferta.

Diferențierea este acțiunea de concepere a unui set de diferențe relevante pentru a deosebi oferta firmei de cea a concurenților.

Modalitățile de diferențiere a ofertei sunt următoarele:

- prin produse
- prin servicii
- prin imagine
- prin comportamentul personalului
- prin poziționarea ofertei

Pentru a-și diminua riscurile, orice afacere trebuie să caute, încă de la început, răspunsuri la o serie de întrebări legate de oferta sa:

- Care este serviciul sau produsul oferit ?
- De ce vor cumpăra oamenii produsul sau serviciul oferit de mine ?
- Cine anume va cumpăra produsul sau serviciul oferit de mine ?
- Cât de mult vor cumpăra clienții mei ?
- Din cine este formată concurența ?
- Care sunt atuurile și slăbiciunile concurenților ?
- Care va fi cota mea de piață ?
- Când vor cumpăra clienții mei ?
- Ce preț vor fi dispuși să plătească clienții mei ?
- Piața pe care activez se află într-un proces de extindere sau de restrângere ?

Lectură suplimentară:

Se spune că dragostea nu se poate cumpăra cu bani; poate că așa este, dar florăresele, magazinele de cărți poștale și de bijuterii pot realiza un profit frumos ajutându-vă să v-o apropiați. Industria cosmeticelor vinde iluzii legate de frumusețe, rafinament și tinerețe – produsele acesteia satisfac ego-ul fiecăruia. Oamenii pot cumpăra o bere pentru a-și potoli setea, dar pot s-o cumpere și pentru că berea respectivă are un aspect care îi atrage și le creează o imagine despre ei înșiși, la care aspiră. În fiecare din aceste cazuri, consumatorul este motivat mai curând de avantajele pe care le obține în urma achiziției decât de achiziția însăși. Se impune, deci, ca întreprinzătorul să-și concentreze atenția asupra a ceea ce poate face produsul pentru client, mai degrabă decât asupra a ceea ce este produsul respectiv.

Valoarea unui produs poate fi reprezentată printr-o formulă simplă:

$$\text{Valoare} = \frac{\text{avantaje}}{\text{costuri}} = \frac{\text{avantaje functionale} + \text{avantaje emotionale}}{\text{costuri banesti} + \text{costuri de timp} + \text{costuri de energie} + \text{costuri psihice}}$$

Firma poate crește valoarea ofertei sale pentru client în mai multe moduri:

- Creșterea avantajelor și menținerea costurilor
- Reducerea costurilor și menținerea avantajelor
- Creșterea avantajelor și reducerea costurilor
- Creșterea avantajelor în raport mai mare decât creșterea costurilor
- Reducerea avantajelor într-un ritm mai scăzut decât reducerea costurilor

Săptămână...

Noua concurență nu se poartă între ceea ce produc firmele în fabricile lor, ci între ceea ce adaugă ele peste produsul ieșit din fabrică, sub forma ambalajului, a serviciilor, a publicității, a asistenței pentru client, a finanțării, a aranjamentelor de livrare, a facilităților de depozitare și a altor lucruri pe care oamenii pun preț.

Consumatorul cumpără avantaje, nu produse sau servicii. Motivele cumpărării pot fi foarte variate:

- prețul
- comoditatea și disponibilitatea produselor oferite de locul de unde poate fi cumpărat
- factorii emoționali
- imaginea sau stilul de viață sugerate de modul de promovare a afacerii etc.

Toate aceste elemente compun **mixul de marketing** (fig. 3.1.2.)

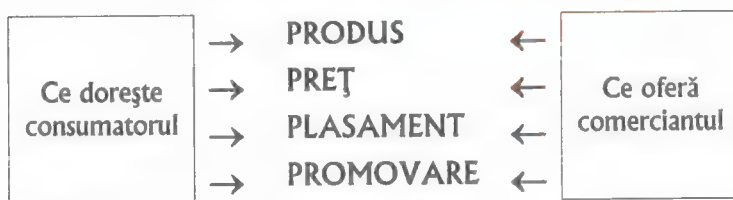


Fig. 3.1.2

Lectură suplimentară:

Cheia succesului unei afaceri constă în a oferi spre vânzare avantajele care sunt de cea mai mare însemnătate pentru consumatori, de a oferi satisfacții. Nu este necesar să se atace concurența frontal, de altfel este puțin probabil ca o firmă să fie competitivă în toate domeniile; trebuie, mai degrabă, ca firma să-și armonizeze punctele sale forte cu dorințele unui grup bine precizat de consumatori.

Satisfacția sau insatisfacția după cumpărare depinde de performanța ofertei în raport cu așteptările consumatorului. Dacă performanța produsului nu se ridică la nivelul așteptărilor consumatorului, acesta va fi dezamăgit. Dacă performanța este conform așteptărilor, clientul este satisfăcut. Dacă performanța depășește așteptările, clientul este extrem de satisfăcut.

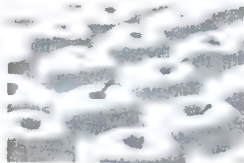
În perioada actuală, produsul trebuie privit ca ansamblul elementelor ce declanșează cererea exprimată de consumator pe piață; produsul trebuie abordat, în prezent, într-o concepție de sistem ce înglobează, alături de substanța materială a bunului, întreaga ambianță ce-l înconjoară, formată dintr-o multitudine de elemente acorporale (conceptul de produs total). Extinderea coordonatelor unui produs dincolo de conturul său material propriu-zis este cerută de procesul de diversificare și nuanțare a nevoilor de consum, nuanțare care declanșează, la rândul ei, o selectivitate crescândă a actului cumpărării din partea purtătorilor cererii. Actul de cumpărare intră tot mai mult sub incidența valențelor psihologice ale produsului astfel încât se poate vorbi despre o latură subiectivă a cererii. Pe măsură ce se extind posibilitățile de alegere ale consumatorilor, crește și importanța acestor variabile în luarea deciziei de cumpărare.

3.1.1 Produsul

În optica de marketing, componentele ce definesc un produs pot fi grupate în felul următor:

➤ **Componente corporale:**

- formă, gabarit și capacitate
- greutate și densitate
- putere instalată
- rezistența la acțiunea factorilor de mediu
- capacitatea de întreținere ușoară
- culoare, design
- ambalaj etc.



➤ **Componente acorporale:**

- denumirea și marca
- instrucțiunile de utilizare
- protecția legală prin brevet, licență de fabricație sau comercializare
- prețul
- serviciile care însoțesc produsul (instalare, punere în funcțiune, „service”, termen de garanție etc.).

➤ **Comunicații privitoare la produs** ce cuprind informațiile transmise de producător sau distribuitor cumpărătorului potențial.

➤ **Imaginea produsului** ce reprezintă rezultatul modului de percepere a unui anumit produs sau a unei mărci de către utilizatori sau consumatori.

O ofertă competitivă presupune ca elementele componente ale unui produs să coincidă cât mai bine cu nevoile, preferințele și posibilitățile cumpărătorilor potențiali. Acestea sunt determinate în cadrul **strategiei de produs** pe care firma o adoptă. Obiectul acesteia privește concomitent prețul, calitatea, dimensiunile și structura ofertei, nivelul calitativ și imaginea pe care dorim să o creem în rândul consumatorilor .



3.1.2 Prețul

Libera concurență manifestată în economia de piață face ca prețul să fie o variabilă a mixului de marketing cu un statut special; el nu este nici o variabilă pur endogenă, aflată total la discreția firmei, în condițiile în care trebuie să se alinieze la prețurile concurenților, dar nici un element cu totul străin acesteia, în unele cazuri firma putând stabili, într-o măsură importantă, prețurile pe piață.

Un mod simplu de a stabili cel mai bun preț ar fi întocmirea unei liste de control care să conțină răspunsuri la următoarele întrebări:

- O listă cu **prețurile practicate de concurență**.
- Există un **preț al pieței acceptat de majoritatea firmelor concurente?**
- **Cât de mult se așteaptă să depindă volumul vânzărilor de prețurile practicate?**

➤ **Ce politică de prețuri intenționează firma să adopte?**

- Să accepte prețul pieței
- Să practice un preț mai mare decât concurența
- Să practice un preț mai mic decât concurența,
- Să practice prețuri diferite, pentru fiecare segment de piață.

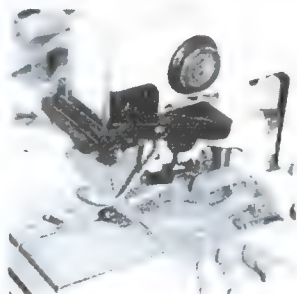


3.1.3 Calitatea



Calitatea reprezintă totalitatea atributelor și caracteristicilor unui produs sau serviciu care au influență asupra capacității acestuia de a satisface nevoi exprimate sau implicite.

În prezent, firmele care doresc să aibă succes pe piață trebuie să implementeze programe de management al calității totale. Calitatea totală este cheia succesului în crearea valorii și în satisfacerea clientului. În paralel cu calitatea producției trebuie să se asigure calitatea marketingului. Iată câteva modalități de abordare a calității totale:



OBȚINEREA CALITĂȚII TOTALE
<ul style="list-style-type: none">• Evaluare opiniei clientului și a gradului de satisfacție• Adaptarea serviciilor la ținta/cerința clienților• Dezvoltarea unui sistem de evaluare și realizare/implementare
PREMISE
<ul style="list-style-type: none">• Participare totală• Munca colectivă• Inițiative ale funcționarilor

Fig. 3.1.3 Calitatea totală – o nouă cultură

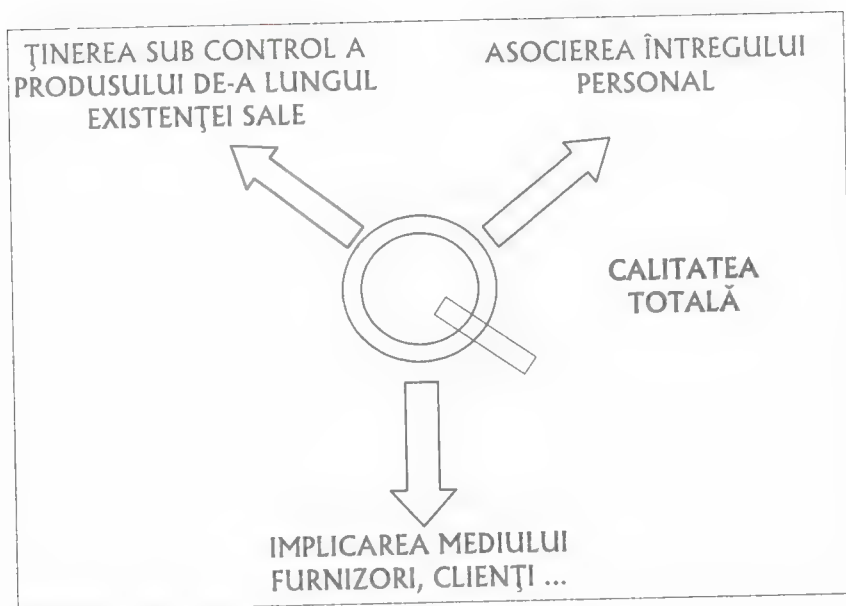


Fig. 3.1.4 Calitatea totală

Una din cele mai importante instrumente de diferențiere a ofertei prin produs o constituie **performanța calitativă**. Majoritatea produselor se plasează pe unul din cele patru niveluri de performanță: scăzută, medie, înaltă și superioară. *Performanța calitativă* se referă la nivelul la care funcționează caracteristicile primare ale produsului.



Producătorul trebuie să-și propună un nivel de performanță care să corespundă cu piața vizată și cu nivelurile de performanță ale concurenților.

Faptul că există o legătură directă între calitate și profitabilitate nu înseamnă neapărat că firma ar trebui să-și propună atingerea celui mai înalt nivel de calitate posibil. În sporirea continuă a performanței există un prag de la care încep randamentele descrescătoare.

Firma trebuie să-și gestioneze performanța calitativă, având la dispoziție pentru aceasta trei strategii.

- îmbunătățirea permanentă a produsului (duce adesea la rentabilitate maximă și la obținerea celei mai mari cote de piață).
- menținerea calității produsului la un nivel dat.

- diminuarea treptată, în timp, a calității produsului (acest mod de a proceda aduce adesea prejudicii profitabilității pe termen lung).

Cumpărătorii sunt mai sensibili astăzi la **raportul preț/calitate**. Ei sunt dispuși să cumpere un produs mai scump atunci când consideră că produsul are o calitate superioară, conferă prestigiu sau exclusivitate.

3.1.4 Diversitatea sortimentală

O altă modalitate de diferențiere a ofertei firmei față de cea a concurenților o constituie lărgimea gamei sortimentale oferite.

Preocuparea pentru diversificarea sortimentului se face remarcată mai ales la firmele de comerț cu ridicata și cu amănuntul, cu toate că și unii producători, mai ales cei care au optat pentru tipurile de producție de serie mică și individuală, manifestă această preocupare.

➤ **Gama de produse și serviciile angrosistului** – presupune oferirea unei linii complete și stocuri suficiente pentru livrare imediată. Angrosiștii trebuie să urmărească:

- numărul de linii oferite și păstrarea celor mai profitabile.
- serviciile ce contează cel mai mult în consolidarea relațiilor cu clienții.

➤ **Gama sortimentală a detailistului** – presupune stabilirea gamei sortimentale oferite în funcție de așteptările de cumpărare ale pieței țintă. Detailistul trebuie să decidă lărgimea și profunzimea asortimentului de produse. Iată câteva posibilități în acest sens:

- Să ofere în exclusivitate mărci naționale, care nu sunt disponibile în unitățile detașiștilor concurenți (de exemplu, a oferi în exclusivitate mărcile unui stilist român de reputație internațională).
- Să ofere în majoritate marfă sub marcă privată (de exemplu, magazinele dispuse să vândă marfă sub marca distribuitorului).
- Să organizeze regulat evenimente speciale, de promovare a unor mărfuri distinctive și cu succes la public (de exemplu, organizarea unor expoziții în care se prezintă mărfuri tradiționale).
- Să ofere marfă-surpriză sau care se schimbă permanent (de exemplu, lichidări de stoc).

- Să caute să fie primii care oferă marfa cea mai recentă sau cea mai nouă (de exemplu, cea mai nouă aparatură electronică).
- Să ofere servicii de adaptare a mărfii (de exemplu, ajustarea confecțiilor achiziționate din magazin).
- Să ofere un asortiment foarte precis direcționat (de exemplu, confecții pentru adolescenți sau persoane cu dimensiuni peste medie).

3.1.5 Modalități de prezentare și informare

Pentru a scoate în evidență produsul sau serviciul, pentru a-i crea o imagine cât mai bună, firmele se preocupă în mod deosebit de o serie de elemente de identificare care au rolul de a le diferenția de altele similare, întâlnite pe piață. Aceste elemente constituie și un mijloc eficient de prezentare și informare a clienților.

➤ **Numele produsului** - este elementul esențial de identificare. La alegerea numelui se impune respectarea mai multor cerințe:

- să sugereze care sunt principalele avantaje ale produsului
- să sugereze principalele caracteristici ale produsului
- să fie ușor de pronunțat, de remarcat, de reținut etc.
- să fie suficient de distinctiv
- să poată fi rostit cu ușurință în mai multe limbi etc.

Pentru o bună alegere se pot consulta cataloage de produse, oferte similare, poate fi avută în vedere funcția de bază a produsului sau un set de funcții, materia primă din care este realizat, pot fi testate ușurința de asociere, de memorare, identificarea preferințelor etc.

➤ **Marca** - are rolul de a identifica un bun material sau un serviciu propus cumpărătorilor de către un producător sau un distribuitor, pe această bază el măbind valoarea ofertei.

Lectura suplimentară

Prin **marcă** se înțelege un nume, un termen, un semn, un simbol, un desen sau toate combinațiile de astfel de elemente care servesc la identificarea bunurilor materiale și serviciile unui vânzător sau unui grup de vânzători și la diferențierea lor de cele ale concurenților.

Alături de termenul de **marcă**, mai apar și altele, cum ar fi:

- **Nume de marcă** care este un element al mărcii ce poate fi pronunțat verbal (de exemplu, Coca-Cola, Renault, Phillips etc.).
- **Emblemă**, care reprezintă acel element al mărcii care nu se exprimă prin cuvinte ci prin imagini (desen).
- **Marcă depusă**, element al mărcii care se bucură de protecție legală și care garantează exclusivitate deținătorului.
- **Copyright**, dreptul exclusiv de a reproduce, de a publica sau de a vinde o operă literară, artistică sau muzicală.

➤ **Eticheta** -reprezintă un element special realizat din hârtie, carton, material plastic etc.pe care sunt înscrise câteva informații esențiale necesare identificării. Pe lângă rolul de a informa, eticheta îndeplinește și rolul de a confirma calitatea și chiar de a promova produsul.

➤ **Ambalajul individual** are rol de informare, de promovare și de protejare a produsului. Tot mai mult astăzi ambalajul se constituie într-un „vânzător mut” datorită extinderii autoservirii.



➤ **Documentele însoțitoare** cum ar fi: instrucțiunile de utilizare, certificat de garanție, carte tehnică, instrucțiuni de întreținere și exploatare, aviz de expediție, facturi, chitanțe etc.

Multe din aceste documente sunt prevăzute de reglementări legale, vânzătorul fiind obligat să le întocmească și să le transmită clientului odată cu produsul.

3.1.6 Diferențierea ofertei prin personalul angajat

Firmele pot să-și creeze un avantaj concurențial important prin aceea că personalul lor este mai bine instruit decât cel al concurenților. Exemplificăm prin câteva aspecte foarte cunoscute: angajații de la McDonald's sunt vestiți prin politețe, cei de la IBM, prin profesionalism, cei de la Disney, prin atitudinea veselă și optimistă.

Un personal bine instruit trebuie să prezinte șase caracteristici distincte:

- *competență* – dețin abilitățile și cunoștințele profesionale necesare;
- *curtoazie* – sunt prietenoși, respectuoși și atenți să nu-și jignească interlocutorul;
- *credibilitate* – sunt demni de încredere;
- *seriozitate* – prestează servicii în mod consecvent și fără greșeli;
- *receptivitate* – reacționează prompt la solicitările și problemele ridicate de clienți;
- *comunicare* – se străduiesc să-l înțeleagă pe client și să comunice clar cu acesta.

Aplicații

Aplicația nr. 1

O analiză comparativă a serviciilor care însoțesc un produs de folosință îndelungată se poate realiza astfel:

<i>Serviciul pe care îl oferă concurența</i>	<i>Importanța serviciului pentru consumator</i>	<i>Nivelul planificat la care se va realiza serviciul respectiv la firma analizată</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Probe gratuite • Mostre sau eșantioane • Demonstrații • Broșuri sau documentații • Servicii de proiectare sau de asistență înaintea vânzării • Evaluări și cotații • Ospitalitate • Facilități de creditare • Servicii personale • Servicii prestate pentru clienți în cadrul punctului de vânzare • Gradul de disponibilitate a stocului • Gama de produse din stoc 		

<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea schimbării unui produs vechi cu unul nou • Livrare (interval de timp, cantitate, frecvență) • Posibilitatea de a returna produsul • Reduceri de preț • Acordarea de asistență tehnică • Stocul de piese de schimb și produse de rezervă • Garanții • Servicii oferite pe loc • Servicii post-vânzare • Instruire sau inițiere în utilizarea produsului • Informații privind utilizarea produsului • Servicii de soluționare a reclamațiilor 		
--	--	--

În tabelul de mai sus identificați serviciile ce ar trebui oferite și nivelul de realizare a lor față de concurență pentru o firmă producătoare de mobilier la comandă.

Temp de lucru: 2 săptămâni



SFAT

Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați raportul vostru colegilor.

Aplicația nr. 2

Alcătuți o listă cu toți factorii despre care vă amintiți că v-au influențat cu ocazia celei mai recente cumpărări a trei produse sau servicii diferite. Gândiți-vă, de asemenea, la locul de unde le-ați cumpărat și, în final, încercați să definiți elementele care v-au influențat alegerea.

Temp de lucru: 50 minute

Aplicația nr. 3

Vizitați magazinul vostru preferat și completați, pe baza observațiilor independente, următoarea *Fișă de observații*:

Nr.crt.	Aspectele urmărite	Observațiile elevului
1.	Denumirea magazinului, tipul în funcție de natura mărfurilor comercializate	
2.	Oferta de produse: <ul style="list-style-type: none">- diversitate;- calitate;- accesibilitate;- grad de noutate.	
3.	Serviciile oferite	
4.	Modalități de informare a clientului existente în magazin	
5.	Prețurile practicate în raport cu concurenții direcți	
6.	Comportamentul și ținuta personalului	

Pe baza observațiilor realizate apreciați dacă oferta magazinului este competitivă.

Prezentați analiza voastră colegilor.

Timp de lucru: 1 săptămână

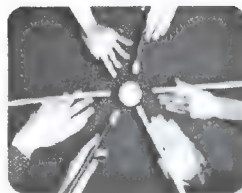
3.2. Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurențial

Firmele de succes știu cum să se adapteze unei piețe în continuă schimbare. Ele practică arta planificării strategice orientate spre piață..



Planificarea strategică orientată spre piață este procesul managerial de concepere și păstrare a unei relații viabile de corespondență între obiectivele, abilitățile și resursele firmei și ocaziile pe care le are pe piață. Scopul planificării strategice este să modeleze activitățile economice și produsele firmei în așa fel încât să se realizeze profiturile și ratele de creștere urmărite.

Datorită dinamicii deosebite a mediului economic și nu numai, nu există firmă care să nu fie preocupată de anticiparea evoluției pieței sale și, în general, a mediului în care își desfășoară activitatea, în vederea unei mai bune adaptări la exigențele (impuse de clienți și de concurenți) cărora trebuie să le facă față.



Anticiparea **acțiunilor strategice de marketing** este o activitate care se realizează în mai multe **etape** (fig. 3.2.1.):

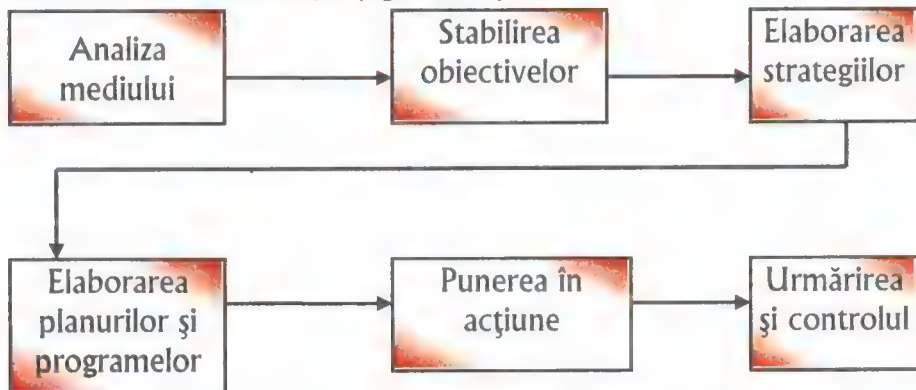


Fig. 3.2.1. Etapele procesului de planificare strategică

Misiunea arată de ce este necesară firma. Ea trebuie să răspundă la o serie de întrebări:

- Cine sunt clienții ?
- Care sunt dorințele lor, care sunt nevoile, așteptările, problemele lor și cum rezolvă produsul sau serviciul lansat aceste probleme ?
- Care sunt atuurile afacerii ?
- Care sunt angajamentele pe care și le asumă firma față de consumatori?
- Care sunt beneficiile oferite consumatorilor ?

Misiunea poate fi chiar sloganul firmei. De exemplu: Nokia – „Connecting people“, Junior Achievement – „Investește în educație“ etc.



Alte exemple de sloganuri care pot sugera misiunea firmei.

Exemple de misiuni : firma « Motorola » are ca scop să deservească onorabil nevoile comunității, prin furnizarea unor produse și servicii de calitate superioară, la un preț rezonabil ; îndeplinirea acestui lucru astfel încât să realizeze un profit corespunzător, necesar pentru dezvoltarea firmei în ansamblul ei ; procedând în acest fel le oferă angajaților și acționarilor posibilitatea de a-și realiza într-un cadru rezonabil propriile obiective personale.

➤ Analiza mediului

Pentru a putea trece la stabilirea obiectivelor este necesară o analiză a mediului intern (atuuri și slăbiciuni) și a mediului extern (oportunități și amenințări) cu ajutorul analizei SWOT

Exemplu:

Integrarea României în Uniunea Europeană schimbă foarte mult condițiile de mediu extern în care funcționează micile ferme de creștere a animalelor sau păsărilor. Apar o serie de oportunități dar și multe constrângeri și amenințări. Iată, mai jos, câteva dintre ele:

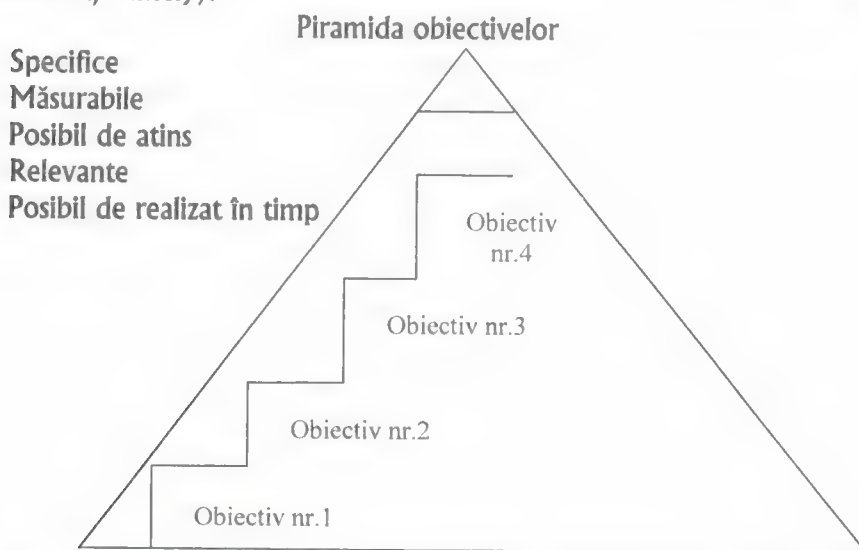
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Lărgirea piețelor • Posibilitatea inițierii de proiecte cu finanțare nerambursabilă care să permită modernizarea fermelor • Posibilitatea extinderii prin atragerea investițiilor străine 	<ul style="list-style-type: none"> • Accentuarea concurenței • Eliminarea taxelor vamale care conduce la scăderea prețurilor la produsele similare de pe piața europeană • Lipsa de experiență în inițierea și gestionarea unui proiect • Lipsa de experiență antreprenorială a multor fermieri români

• ➤ Formularea obiectivelor

După ce firma a realizat analiza SWOT, poate să treacă la **elaborarea precisă a obiectivelor urmărite** în perioada de planificare.

Cele mai multe firme nu urmăresc un singur obiectiv, ci o combinație de obiective, inclusiv profitabilitate, creșterea vânzărilor, îmbunătățirea cotei de piață, limitarea riscurilor, capacitatea de inovare și reputație. Unitățile își stabilesc aceste obiective, după care încep să-și gestioneze activitatea pe baza lor – ceea ce se numește **management prin obiective (MBO)**. Pentru ca această metodă să funcționeze, **obiectivele trebuie să îndeplinească patru criterii:**

- Obiectivele trebuie ordonate *ierarhic*, de la cel mai important la cel mai puțin important;
 - De câte ori este posibil, obiectivele trebuie *exprimate cantitativ* (de ex.: obiectivul „majorarea ratei rentabilității” este mai bine exprimat sub forma obiectivului concret „majorarea ratei rentabilității cu 20% în următorii doi ani”);
 - Obiectivele concrete trebuie să fie *realiste* – ele trebuie să rezulte dintr-o analiză a ocaziilor și atuu-rilor întreprinderii, nicidecum din speranțe și iluzii;
 - Obiectivele trebuie să fie *concordante* (ex.: nu se poate face maximizarea vânzărilor concomitent cu maximizarea profitului sau profit pe termen scurt concomitent cu creștere pe termen lung etc.).
- Obiectivele trebuie să fie **SMART** (**S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**elevant, **T**imely):



Lectură suplimentară

Obiectivele îndeplinesc următoarele roluri:

- Să furnizeze informații măsurabile despre firmă;
- Să mobilizeze resursele firmei spre o țintă bine determinată;
- Să măsoare succesul firmei;
- Să exprime rezultatele finale;
- Să permită coordonarea activității tuturor membrilor firmei în vederea obținerii rezultatelor finale;
- Să elimine subiectivitatea și confuziile.

(Sursa: Junior Achievement – Compania elev- Manualul elevului)

➤ Elaborarea strategiilor

Dacă obiectivele concrete arată unde vrea să ajungă firma, strategia este „un plan de joc” pentru a se ajunge acolo. Strategiile au un rol foarte important în planificarea activităților ele vor ghida derularea activităților în următorii ani deoarece:

- Definesc direcția, filosofia, valorile firmei
- Deciziile importante din cadrul firmei vor fi luate în conformitate cu principiile definite prin strategii
- Stabilesc limitele unei firme: ce va face și ce nu va face
- Reprezintă ghidul de orientare managerial – harta managerilor

➤ Elaborarea planurilor sau a programelor

Imediat ce o strategie a fost elaborată, punerea ei în aplicare se realizează prin intermediul programelor de acțiune (planurilor tactice). În cadrul programelor, obiectivele și subobiectivele sunt defalcate pe compartimente de lucru.

Planurile trebuie să precizeze:

- termene precise de realizare a activităților
- mijloacele de mobilizat
- tehnicile utilizate
- persoanele responsabile cu punerea lor în aplicare etc.

Pentru fiecare program conceput trebuie să se estimeze costurile necesare implementării, pe activități, astfel încât să se determine dacă rezultatele probabile justifică costurile.

➤ Punerea în acțiune (implementarea) programului

Oricât de clară ar fi strategia și de bine gândite programele aferente, se pot dovedi inutile dacă firma nu le implementează cu atenție. O firmă performantă este o firmă care:

- dispune de o *strategie* în concordanță cu obiectivele pe care și le-a propus;
- și-a elaborat și pus în aplicare o *structură organizatorică* foarte bine adaptată la strategia sa;
- a conectat la structura organizatorică un ansamblu de *sisteme de informare, planificare și control* capabile să-i asigure suplețea și cea mai înaltă eficiență.

➤ Feedback-ul și controlul

Pe măsură ce implementează strategia, firma trebuie să urmărească rezultatele și să țină sub observație noile evoluții din mediul intern și cel extern. Unele medii sunt mai stabile, altele însă, se schimbă rapid și într-o manieră imprevizibilă. Un singur lucru este cert: piața se schimbă în permanență, iar când se întâmplă acest lucru, firma va trebui să-și analizeze și să-și revizuiască implementarea, programele, strategiile și poate chiar obiectivele.

Controlul poate viza două categorii de aspecte legate de realizarea planului:

- **interne:** efectuarea unor comparații între realizări și obiectivele, programele și, în general, indicatorii de plan, după care abaterile constatate sunt supuse unor analize speciale, și
- **externe,** care vizează informațiile necesare completării statisticilor interne ale întreprinderii, rezultatele unor studii speciale efectuate, pre-testele sau post-testele publicitare eficiența acțiunilor promoționale, revânzările unor produse etc.

Dacă abaterile semnalate tind să capete caracter sistematic, acțiunile de control care le semnalează trebuie să fie urmate de **acțiuni corective**.

Toate informațiile rezultate din urmărirea și controlul modului de realizare a planului sunt utile în viitoarele acțiuni de planificare.

Aplicații

Aplicația nr. 4

Respectând criteriile de stabilire evidențiate, formulați obiective pe termen lung, mediu și scurt care să vă ghideze în acțiunile voastre viitoare, pe plan școlar, profesional și personal.

Temp de lucru: 30 minute

Aplicația nr. 5

Realizați un plan de afaceri pentru magazinul din incinta școlii voastre. Puteți respecta structura următoare a planului de afaceri:

A. Date de identificare:

1. Numele magazinului

2. Obiectul de activitate
3. Capitalul social
4. Date de contact
5. Identitatea magazinului: siglă, slogan etc.
- B. Produsul, piața, concurența.**
- C. Strategia de marketing:**
 1. Strategia de produs – care sunt atuurile produselor oferite.
 2. Strategia de preț – ce fel de prețuri se practică în raport cu concurența;
 3. Strategia de distribuție – ce parcurs au produsele până la consumator;
 4. Strategia de promovare – comunicarea cu clienții.
- D. Planificarea vânzărilor**
- E. Resurse umane**
- F. Analiza costurilor de operare**

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucrați în grupuri de 3-4 elevi. Prezentați planul realizat colegilor. Alegeți cel mai interesant plan.

3.3. Promovarea pe piață a ofertei proprii de produse și servicii și a firmei

În prezent, firmele se confruntă mereu cu exigențe noi ale cumpărătorilor și cu o concurență în creștere, care are drept țintă clienții aceștia pe care încearcă să îi atragă spre produsele proprii. În fața acestor „presiuni” ale pieței firma nu poate sta pasivă și, pe lângă eforturile de adaptare a ofertei și a prețurilor, trebuie să apeleze permanent la strategii și instrumente de promovare.



Promovarea cuprinde ansamblul acțiunilor și mijloacelor utilizate pentru informarea cumpărătorilor, pentru trezirea interesului față de produs și de marcă, pentru stimularea deciziei de cumpărare. La baza acestor acțiuni se află comunicarea permanentă a firmei cu mediul extern.

Știați că...

Este o cale prin care vânzătorul transmite publicului informații despre oferta sa pentru a o face cunoscută sau pentru a se face el însuși cunoscut și pentru a o individualiza sau a se individualiza în sistemul general al ofertelor și ofertanților.

Instrumentele de promovare pe care le poate utiliza firma sunt:

- Publicitatea;
- Promovarea vânzărilor;
- Relațiile publice;
- Forța de vânzare;
- Participarea la târguri și expoziții.

3.3.1. Publicitatea

Practica demonstrează că nu întotdeauna înving în competiția de pe piață cei care oferă produse și servicii superioare calitativ și la prețuri juste ci aceia care desfășoară o activitate promoțională mai eficientă?

Termenul de *publicitate* vine din latinescul „*publicare*” care înseamnă acțiune de adresare către public.

Această acțiune deține o pondere mare în ansamblul acțiunilor de politică promoțională deoarece necesită mijloace materiale minime și oferă multiple posibilități de transmitere a informațiilor.

Publicitatea este realizată de profesioniști și trebuie să respecte o serie de reguli de etică profesională și comercială. Având în vedere complexitatea acțiunilor publicitare, firmele recurg la agenții specializate cu care colaborează pentru realizarea obiectivelor urmărite.



Lectură suplimentară

Publicitatea vizează atât păstrarea unei anumite clientele, cât și atragerea de noi clienți din rândul celor potențiali. Prin obiectivele sale, publicitatea nu se confundă cu reclama, deși în practică întâlnim deseori această confuzie. Reclama comercială a apărut înaintea publicității, fiind prima modalitate de informare a consumatorilor prin mijloace obișnuite, de către vânzătorul mărfii. În cazul reclamei predomină obiectivele pe termen scurt, legate de influențarea și atragerea clienților, motiv pentru care poate fi privită ca o formă specifică de acțiune promoțională. Publicitatea diferă de reclamă atât prin exigențele legate de realizarea și transmiterea mesajului, cât și prin sfera de cuprindere.

Tehnici și mijloace de publicitate

Tehnici de publicitate	Instrumente publicitare	Suportul publicitar
1. Publicitatea prin mass-media	<ul style="list-style-type: none">- presa scrisă- radioul- televiziunea- cinematograful	<ul style="list-style-type: none">- ziare și reviste locale și centrale- posturi de radio centrale și locale- posturi de televiziune centrale și locale- televiziunea prin cablu- film
2. Publicitatea exterioară	<ul style="list-style-type: none">- afișul- tipărituri ale firmei- ambalajul- înscrierea în cataloage- pliante- broșuri- prospecte- agende- calendare	<ul style="list-style-type: none">- afișul- materialul tipărit- panoul publicitar- anuarele- cataloagele
3. Publicitatea directă	<ul style="list-style-type: none">- pliantul- telefonul- poșta	<ul style="list-style-type: none">- pliante la locul de difuzare- mesajul telefonic- scrisoarea
4. Publicitatea gratuită	<ul style="list-style-type: none">- presa- radioul- televiziunea	<ul style="list-style-type: none">- articole de prezentare- opiniile specialiștilor- opinii ale cititorilor

Posibilitățile de alegere sunt multiple, specialistului în marketing revenindu-i sarcina selecției și combinării optime a acestora. Tehnicile de publicitate se utilizează concomitent, combinate în diferite proporții ca durată și frecvență.

3.3.2. Promovarea vânzărilor

Acțiunile de promovare a vânzărilor pot viza: creșterea cantitativă a vânzărilor pe diferite piețe, reducerea timpului de adoptare a deciziei de cumpărare, creșterea vânzărilor din anumite produse sau sortimente, creșterea prestigiului firmei pe anumite piețe.

Tehnicile utilizate în promovarea vânzărilor sunt:

- Reducerile de preț
- Demonstrațiile și degustările
- Jocurile și concursurile
- Premiile
- Publicitatea la locul vânzării
- Merchandising-ul
- Cadourile promoționale
- Mostrele



Știați că...

Merchandising reprezintă un ansamblu de metode și tehnici de prezentare activă, în cele mai bune condiții materiale și psihologice a unui produs, la locul de vânzare, în scopul optimizării vânzărilor și pentru a aduce un plus de satisfacție clienței în timpul căutării și cumpărării produselor, ceea ce implică: semnalare, expunere, evidențiere, întâietate etc.:

3.3.3. Relațiile publice

Conceptul de „relații publice” presupune totalitatea contactelor direct și sistematic realizate de firmă, cu publicul, conducerea altor firme, liderii de opinie, mass-media, reprezentanții administrației publice locale și centrale etc., în scopul determinării unei atitudini favorabile a acestora față de firmă și interesele acesteia.

Pentru promovarea relațiilor cu publicul se utilizează o mare varietate de **căi și mijloace de acțiune**:

- editarea unor tipărituri, publicații de întreprindere

- organizarea unor manifestări științifice, culturale, sportive sau sponsorizarea unor acțiuni de acest gen
- înființarea sau colaborarea la înființarea unor fundații
- acordarea de interviuri
- organizarea unor conferințe de presă
- utilizarea unor purtători de cuvânt ai managerului general și, respectiv, ai Consiliului de Administrație care să prezinte periodic informații în legătură cu activitățile, misiunea și obiectivele firmei.

Căile și mijloacele utilizate se diferențiază pe categoriile principale de public și diferă de la o firmă la alta.

3.3.4. Promovarea prin forțele de vânzare

Forțele de vânzare se referă la persoanele care vând sau care fac să se vândă produsele sau serviciile firmei. Aceste persoane au atribuții multiple care, în final, se concretizează în acte de vânzare-cumpărare: identificarea piețelor potențiale, contactarea clienților potențiali și schimbul de informații cu aceștia, negocierea ofertelor și încheierea contractelor, asigurarea asistenței de specialitate pentru produsele vândute, culegerea informațiilor privind concurența.

Prin intermediul forțelor de vânzare se realizează **vânzarea personală** sau **vânzarea directă**, în cadrul căreia se realizează un dialog direct între vânzător și cumpărător. Vânzătorul este necesar să dețină abilități de comunicare și să cunoscă în detaliu produsele și modul de utilizare a acestora. În prezent, reprezentanții de vânzare nou angajați parcurg perioade de instruire care pot să dureze între câteva săptămâni și mai multe luni.

Lectură suplimentară:

La IBM noii reprezentanți sunt instruiți în mod extensiv și se poate întâmpla să-și petreacă 15% din timpul de muncă anual în sesiuni de instruire suplimentară ?

Programele de instruire dedicate vânzării au mai multe obiective:

- reprezentanții de vânzare trebuie să cunoască bine firma și să se identifice cu ea
- reprezentanții de vânzare trebuie să cunoască produsele firmei
- reprezentanții de vânzare trebuie să cunoască bine caracteristicile clienților și ale concurenților
- reprezentanții de vânzare trebuie să știe cum să facă prezentări de vânzare eficiente
- reprezentanții de vânzare trebuie să cunoască și să înțeleagă procedurile de lucru și responsabilitățile care le revin

3.3.5. Participarea la târguri și expoziții

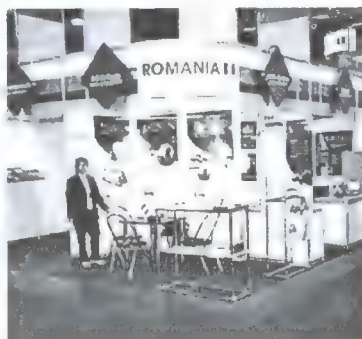
Târgurile au apărut inițial ca locuri în care la anumite date fixe veneau producătorii de mărfuri și își ofereau produsele în vederea schimbului. Ele se organizau în localități mai dezvoltate, în anumite zile ale săptămânii sau în apropierea bisericilor cu ocazia unor sărbători religioase.

Odată cu dezvoltarea industriei și a producției de mărfuri, târgurile naționale și internaționale intră în atenția unor organisme specializate, se pun bazele organizării științifice a acestora și se definește caracterul lor.

Conform definiției Camerei Internaționale de Comerț, „târgurile internaționale sunt mari piețe cu periodicitate regulată, care se țin în același loc în perioade fixate, pe o durată limitată; ele au drept scop să permită participanților din toate țările să prezinte mostre ale producției lor, realizări noi și perfecționări tehnice în vederea tranzacției comerciale pe plan intern și internațional.”

Expozițiile sunt forme diferite de manifestări promoționale care își propun în primul rând să pună în evidență progresele înregistrate în diferite domenii ale științei, tehnicii sau producției materiale. Acestea au, de regulă, caracter neperiodic și pot dura de la câteva zile la luni sau ani, în ultimul caz cu schimbarea periodică a exponatelor.

Succesul participării la târguri și expoziții depinde atât de organizarea acestora cât și de o serie de factori care țin de fiecare participant în parte.



Aplicații

Aplicația nr. 6

Realizați un studiu comparativ privind avantajele și dezavantajele tehnicilor și mijloacele de publicitate, competând următorul tabel:

Tehnici și mijloace de publicitate	Avantaje	Dezavantaje
1.Publicitatea prin mass-media		
2.Publicitatea exterioară		
3.Publicitatea directă		
4.Publicitatea gratuită		

Pe baza avantajelor și dezavantajelor identificate, evidențiați tehnicile și mijloacele adecvate pentru promovarea firmei voastre de exercițiu. Discutați-le cu colegii și decideți la care veți apela în viitor.

Timp de lucru: 50 minute

Aplicația nr. 7

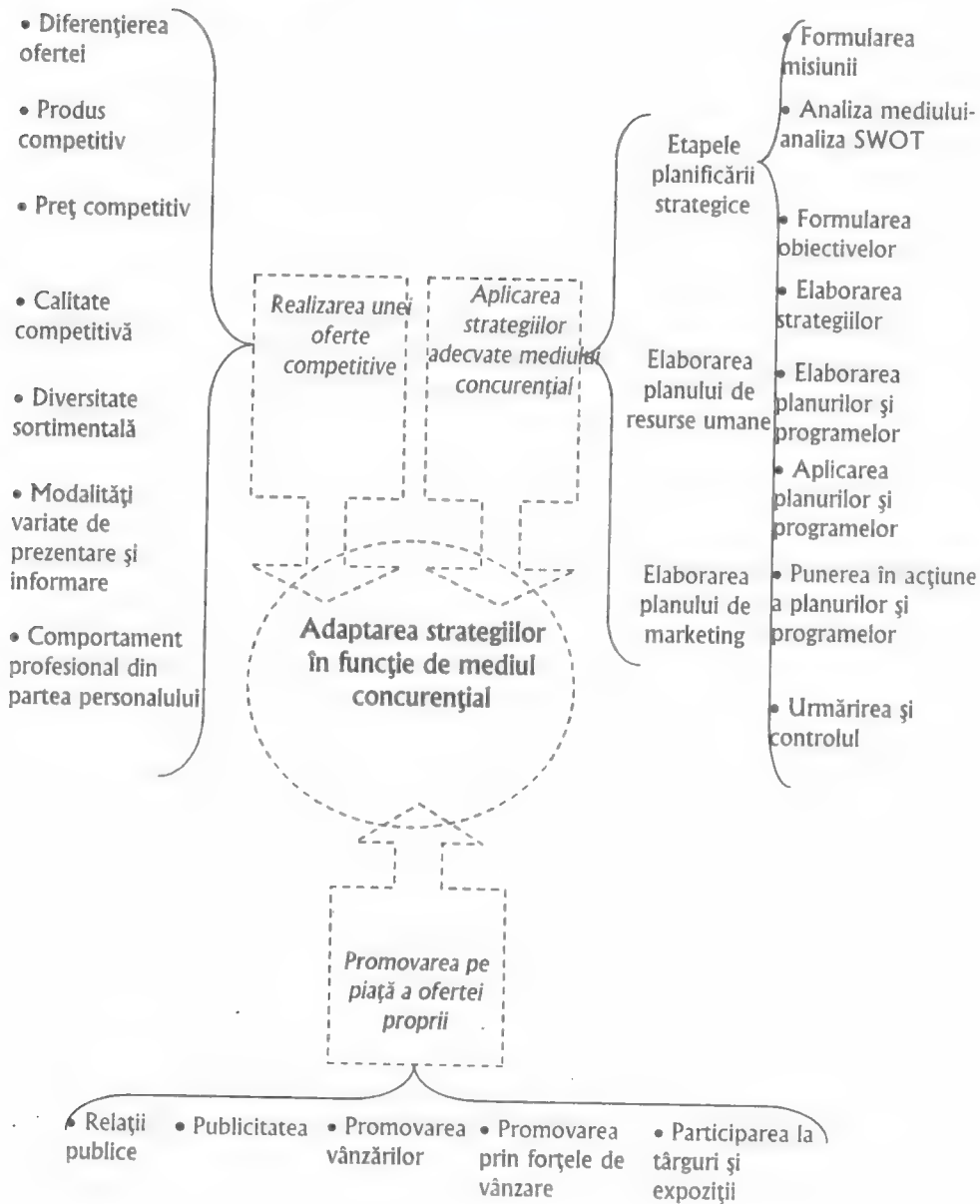
Grupați-vă în echipe de patru elevi. Fiecare echipă va veni la ora de laborator cu materiale promoționale cât mai variate, le va studia cu atenție, va decide care sunt aspectele relevante pentru informarea și atragerea clienților și le va sistematiza în următorul tabel:

Tipul de material promoțional	Ce urmărește?	Comentarii privind grafica și calitatea suportului folosit	Comentarii privind calitatea textului scris

Din studiul realizat, încercați să desprindeți câteva cerințe esențiale pe care trebuie să le îndeplinească un material promoțional de calitate. Discutați-le cu colegii și, în final, cu ajutorul profesorului coordonator, evidențiați criteriile pe care trebuie să le respectați atunci când realizați un material promoțional pentru firma de exercițiu.



Schemă recapitulativă



REZUMAT

Realizarea unei oferte competitive

- Diferențierea ofertei prin:
 - produse
 - servicii
 - imagine
 - competența personalului
 - poziționarea ofertei
- Produsul:
 - componente: corporale, acorporale
 - comunicații în legătură cu produsul
 - imaginea produsului
- Prețul:
 - modalități de stabilire
 - politica de preț
 - prețuri promoționale
- Calitatea;
 - managementul calității totale
 - performanța calitativă
 - legătura dintre calitate și profitabilitate
 - raportul preț/calitate
- Diversitatea sortimentală:
 - asortimentul de produse: lărgimea, profunzimea
 - alegerea strategiei de diferențiere a ofertei din punct de vedere al diversității
- Modalități de prezentare și informare:
 - numele produsului
 - marca
 - eticheta
 - ambalajul
 - documente însoțitoare
- Comportamentul personalului:
 - competență
 - curtoazie
 - credibilitate
 - seriozitate

- receptivitate
comunicare

Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurențial

- Etapele planificării strategice:
 - stabilirea misiunii - „De ce este necesară firma?”
 - analiza mediului – analiza SWOT
 - formularea obiectivelor SMART
 - elaborarea strategiilor
 - elaborarea planurilor și programelor
 - urmărirea și controlul
- Planul de marketing:
 - produsul/serviciul oferit
 - prețul
 - distribuția
 - piața vizată/potențialii clienți
 - mediul concurențial
 - strategia de promovare a vânzărilor
- Planul de resurse umane:
 - organigrama și distribuția posturilor
 - structura personalului
 - echipa managerială;
 - responsabilități și atribuții ale echipei manageriale

Promovarea pe piață a ofertei proprii:

- Publicitatea :
 - forme: de produs, de marcă, de firmă
 - tehnici și mijloace: prin mass media, exterioară, directă, gratuită
- Promovarea vânzărilor – tehnici:
 - reduceri de preț
 - demonstrații și degustări
 - jocuri și concursuri
 - premii
 - publicitatea la locul vânzării
 - merchandising-ul
 - cadouri promoționale
 - mostre

- **Relații publice:**
 - relații cu cei care constituie publicul intern și extern al întreprinderii
 - realizarea și păstrarea unor relații favorabile cu publicul
 - calitatea, starea și evoluția acestor relații
- **Promovarea prin forțele de vânzare: vânzările personale (directe).**
- **Participarea la târguri și expoziții:**
 - amenajarea corespunzătoare a standurilor
 - tipărituri de firmă atractive
 - personal specializat
 - publicitate anterioară și manifestări conexe în timpul desfășurării târgului



Verificați-vă cunoștințele!

I. Răspundeți la următoarele întrebări:

1. Evidențiați elementele pe baza cărora o firmă își poate diferenția oferta față de cea a concurenților.
2. Prezentați elementele care definesc un produs.
3. Precizați pentru ce variante de politică de preț ar putea opta o firmă în funcție de poziția sa față de firmele concurente.
4. Explicați rolul calității produsului sau serviciului în asigurarea competitivității pe piață.
5. Prezentați principalele modalități de prezentare și informare.
6. Identificați principalele atitudini comportamentale specifice personalului de vânzare.
7. Precizați care sunt criteriile pe baza cărora se formulează obiectivele firmei.
8. Evidențiați componentele planului de marketing.
9. Definiți noțiunea de promovare.
10. Evidențiați formele publicității.
11. Precizați ce reprezintă publicul extern al întreprinderii.
12. Argumentați rolul vânzărilor directe în cadrul promovării produsului/serviciului.

II. Notați cu A afirmațiile adevărate și cu F pe cele false:

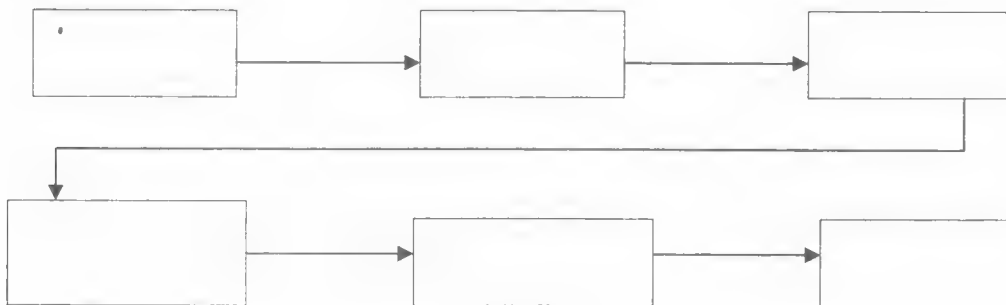
1. Comportamentul personalului nu reprezintă o modalitate de diferențiere a ofertei firmei.
2. Marca de produs constituie un element corporal.
3. Premisele obținerii calității totale sunt: participarea totală, munca colectivă, inițiativele angajaților.
4. Analiza SWOT stă la baza stabilirii obiectivelor firmei.
5. Degustarea produselor constituie un instrument de promovare a vânzărilor.

III. Alegeți varianta corectă de răspuns:

1. Componentele care definesc un produs sunt:
 - a) calitatea și diversitatea ofertei
 - b) componentele corporale și componentele acorporale
 - c) componentele corporale, componentele acorporale, comunicațiile referitoare la produs și imaginea produsului
 - d) imaginea produsului și serviciile care însoțesc produsul
2. Reducerile de preț constituie un instrument de:
 - a) promovare a vânzărilor
 - b) promovare prin relații publice
 - c) publicitate prin mass-media
 - d) promovare prin forțele de vânzare
3. Forța de vânzare se referă la:
 - a) persoanele care vând produsele firmei
 - b) persoane și resurse materiale cu ajutorul cărora se asigură service-ul
 - c) personalul de conducere
 - d) magazinele firmei
4. Analiza SWOT constă în identificarea:
 - a) clienților firmei
 - b) oportunităților și amenințărilor
 - c) poziției firmei față de concurenți
 - d) punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor
5. Componentele mixului de marketing sunt:
 - a) prețul și plasamentul
 - b) prețul, promovarea, plasamentul, produsul
 - c) serviciile, personalul, promovarea
 - d) raportul preț/ calitate

Test de evaluare a cunoștințelor

1. Diferențierea ofertei proprii a firmei de cea a concurenților poate fi realizată prin intermediul:
 - a. produsului, managementului, concurenței
 - b. imaginii, clienților, prețurilor
 - c. serviciilor, furnizorilor, comunicațiilor
 - d. produsului, serviciilor, personalului
2. Care din următoarele variante reflectă principalele mijloace la care poate apela o firmă pentru atingerea obiectivelor strategice:
 - a. furnizorii, produsul, prețul, cumpărătorii
 - b. clienții, consumatorii, furnizorii, intermediarii
 - c. produsul, prețul, distribuția, promovarea
 - d. publicitatea, relațiile publice, promovarea vânzărilor
3. Nu reprezintă o componentă acorporală a unui produs:
 - a. prețul
 - b. termenul de garanție
 - c. greutatea
 - d. marca
4. Ambalajul produsului reprezintă:
 - a. o componentă corporală a produsului
 - b. o componentă a strategiei de produs
 - c. un element de asigurare legală a produsului
 - d. o componentă acorporală a produsului
5. Completați schema următoare cu elementele enumerate mai jos:
Elaborarea planurilor și programelor; Elaborarea strategiilor; Stabilirea obiectivelor; Punerea în acțiune; Analiza mediului; Urmărirea și controlul



Activități practice - firma de exercițiu



ACTIVITATEA

1

Grupați-vă în echipe de câte patru elevi și fiecare echipă să realizeze analiza caracteristici – avantaje pentru minim două produse diferite comercializate prin firma voastră de exercițiu (împărțiți în mod egal, pe cât posibil, produsele care compun oferta firmei voastre fiecărei echipe), cu ajutorul următorului tabel:

Catacteristici	Avantaje	Nevoile consumatorilor
Ce este?	Ce face?	Satisface nevoile consumatorului?

Prezentați în clasă analizele realizate de fiecare grupă și, la nivelul conducerii firmei de exercițiu, definitivați analiza pentru întreaga gamă sortimentală oferită.

TimP de lucru: 50 minute



ACTIVITATEA

2

Alege-ți unul sau mai mulți concurenți ai firmei mamă a firmei voastre de exercițiu și completați fișa următoare:

Numele firmei concurente.....

Produsul sau serviciul oferit de ea este.....

dar ei oferă și următorul pachet de avantaje:

Avantaj	Atuurile sau slăbiciunile concurenței	Atuurile sau slăbiciunile mele
Produs		
Preț		
Plasament		
Promovare		

Pe baza fișelor completate analizați competitivitatea firmei mamă pe piața locală sau regională.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucrați în echipe de 3-4 elevi. Prezentați concluziile colegilor voștri.



ACTIVITATEA

3

Faceți parte din echipa de marketing a firmei voastre de exercițiu.

Evidențiați serviciile pe care firma voastră de exercițiu le oferă clienților în mod obișnuit sau cu ocazia participării la târguri. Întocmiți o fișă de verificare pentru marketingul serviciilor oferite încercând să răspundeți cât mai obiectiv la următoarele întrebări:

1. *Ne străduim să le prezentăm clienților noștri o imagine realistă a serviciului pe care îl oferim? Verificăm întotdeauna acuratețea mesajelor noastre promoționale precum și impactul pe care îl vor avea asupra așteptărilor clienților indiciile din mesaje – cum ar fi, de exemplu, referirile la preț?*
2. *Este o prioritate pentru firma noastră ca serviciul să fie prestat bine încă de la început? Revizuim periodic procesul de prestație pentru a identifica și corecta eventualele neajunsuri ?*
3. *Comunicăm în mod eficient cu clienții ? Îi contactăm periodic pe clienți pentru a le evalua nevoile și a le cunoaște activitatea ?*
4. *Reușim să-i surprindem în mod plăcut pe clienții noștri în timpul prestației? Angajații noștri știu că prestația propriu-zisă a serviciului reprezintă principala ocazie de depășire a așteptărilor clienților ?*
5. *Cum privesc angajații noștri problemele care apar: ca pe o ocazie de a-i impresiona pe clienți sau ca pe o corvoadă ?*
6. *Evaluăm și îmbunătățim continuu performanțele pe care le obținem, în raport cu așteptările clienților ? Încercăm să prestăm în mod obișnuit servicii peste nivelul așteptat ?*

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucrați în echipe de 3-4 elevi. Prezentați concluziile colegilor voștri. Alegeți cel mai complet raport.



ACTIVITATEA

Grupați-vă pe compartimente și formulați câte trei obiective pentru compartimentul vostru. Prezentați-le și discutați-le cu colegii și profesorul coordonator, apoi formulați obiectivele pentru firma de exercițiu.

Realizați piramida obiectivelor în funcție de importanța și complexitatea obiectivelor formulate.

Timp de lucru: 50 minute

SFAT

Lucrați în echipe de 3-4 elevi în funcție de compartimentele în care sunteți repartizați la firma voastră de exercițiu.



ACTIVITATEA

5

Realizați profilul potențialilor clienți ai firmei voastre de exercițiu, pe baza elementelor din tabel :

Persoane fizice

- vârstă
- sex
- nivel de instruire
- profesie
- venit anual
- stil de viață
- preferința pentru un anumit produs/serviciu
- preferința pentru un anumit stil de viață

Persoane juridice

- tipul de afacere (sub forma produselor/serviciilor pe care le oferă)
- număr de angajați
- caracteristicile personalului angajat (vârstă, sex, nivel de instruire etc.)
- caracteristicile clienților deserviți
- caracteristicile partenerilor de afaceri

Timp de lucru: 2 săptămâni



ACTIVITATEA

6

Firma voastră de exercițiu se pregătește să participe la un târg internațional. Va trebui să decideți asupra celor mai eficiente tehnici de promovare a vânzărilor cu ocazia acestei manifestări. În acest scop, organizați o ședință de brainstorming pentru a genera cât mai multe idei legate de această problemă. Fiecare idee trebuie argumentată pentru a-i convinge pe colegi de valoarea ei.

Timp de lucru: 50 minute

شأنه

Ședință de brainstorming presupune modalitatea de a obține un număr mare de idei de la un grup de persoane care stau în jurul unei mese și emit sugestii și soluții. Se sprijină pe principiul de a spune tot ceea ce le trece prin cap relativ la tema de lucru reținută.

SFAT

Lucrați în echipe de 3-4 elevi. Prezentați concluziile colegilor voștri. Alegeți cele mai bune idei.



ACTIVITATEA

7

Realizarea materialelor promoționale pentru firma de exercițiu

Aplicația se va realiza în trei etape:

Etapă 1: stabilirea echipelor și repartizarea sarcinilor de lucru.

Realizați un număr de echipe egal cu numărul tipurilor de materiale promoționale diferite pe care doriți să le realizați la firma de exercițiu (pliante, fluturași, afiș, cărți de vizită, prezentări Power Point, calendare, semne de carte, etc.). Fiecărei echipe i se va stabili ca sarcină realizarea unui tip de material promoțional, într-un termen precizat.

Etapa 2: realizarea și prezentarea într-o primă formă a materialelor promoționale.

La finalul termenului echipele își vor prezenta materialul într-o formă cât mai atractivă, vor solicita aprecieri și comentarii din partea colegilor de care vor ține seama în etapa următoare. Se va stabili un nou termen pentru îmbunătățirea materialelor.

Etapa 3: prezentarea finală și evaluarea rezultatelor.

Timp de lucru: 8 săptămâni



ACTIVITATEA

8

Întocmiți un cod de conduită pentru reprezentanții firmei la un târg național sau internațional.

Timp de lucru: 50 minute



Lucrați în echipe de 3-4 elevi. Prezentați concluziile colegilor voștri. Realizați un cod cât mai complet.



ACTIVITATEA

9

Realizați proiectul de amenajare a standului firmei de exercițiu în vederea participării la un târg cunoscând criteriile de evaluare a standului:

Categoria stand
Prezentare: Originalitate, creativitate, atrage atenția, folosire eficientă a resurselor
Elemente necesare: Numele firmei, logo, informații despre produse
Materiale promoționale: Cataloage, fluturași, pliante, mostre de produse
Profesionalism și serviabilitate: Accesibilitate, semnalizare, nivelul personalului, aspect general

Timp de lucru: 2 săptămâni



Glosar de termeni

Barieră de intrare = posibilitatea intrării pe piață a unui bun sau a unui serviciu fără a se impune bariere, în condițiile liberei concurențe.

Carte de joc = act prin care două sau mai multe întreprinderi se înțeleg, stabilind reguli sau procedee concrete de împărțire a pieței sau de fixare a prețurilor, urmărind interese comune în comportamentele lor pe piață.

Concurență de forță = studierea punctelor forte și a punctelor slabe ale unui agent economic/mărci pe o piață, în raport cu oferta concurenței

Concurență de poziție = termen mnemotehnic, format din inițialele în limba engleză a elementelor de analiză: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări

Concurență de poziție = poziție pe piață a unei firme care o diferențiază favorabil în fața concurenților.

Avantaj competitiv = atu care conferă superioritate în fața concurenților pentru firmă. Avantajul poate consta în: tehnologie performantă, productivitate ridicată, imagine de marcă puternică, cota de piață.

Analiză de separare = metodă de cercetare care constă în separarea proceselor și a fenomenelor de piață în scopul stabilirii cât mai exacte a previziunilor vânzărilor precum și a eventualelor riscuri excesive

Calitate fizico-chimică = calitate a mărfii care trebuie să corespundă proprietăților fizico-chimice și biologice determinate pe baza analizelor de laborator și a prevederilor standardelor de stat

Volume de vânzări = volumul global al vânzărilor de bunuri și servicii efectuate, în cursul unei perioade de timp, de un agent economic și măsurate prin prețurile lor

Proces decizional = ansamblul actelor indivizilor direct legate de cumpărarea de bunuri și servicii, ansamblul ce cuprinde și procesul decizional ce precede și determină aceste acte.

Cost de achiziție = cost specific aprovizionării, determinat pe baza prețului de cumpărare, la care se adaugă cheltuielile cu aprovizionarea, taxele nedeductibile și cheltuielile de asigurare pe timpul transportului

Cost de producție = cost alcătuit din costul de achiziție al materiilor prime și materialelor consumate, celelalte cheltuieli directe de producție, precum și

cota cheltuielilor indirecte de producție, fiind determinate rațional ca fiind legate de fabricarea acestuia

Concurența = firme rivale, ale căror produse și servicii fac obiectul unei comparații din partea cumpărătorilor care vor alege varianta cea mai preferabilă în condițiile date.

Concurență generică = firmele care își dispută aceleași venituri cu firma în cauză.

Concurență de marcă = firme care oferă produse sau servicii asemănătoare, la prețuri asemănătoare acelorași categorii de consumatori.

Concurență neloială = apare atunci când firma prejudiciază voit activitatea concurenților în dorința de a intra mai rapid pe piață sau de a câștiga o cotă de piață mai mare.

Cota de piață = ponderea pe care o deține firma în totalul pieței unui produs.

Expoziție = prezentarea și demonstrarea publicului într-un cadru organizat a unor bunuri selecționate sau a unui ansamblu de activități ale unei unități economice, a unei ramuri, a unei țări sau a mai multor țări

Gamă de produse = 1. grupă de mărfuri ce se înrudesce prin destinația lor comună în consum și prin caracteristicile esențiale similare privitoare la materia primă folosită pentru obținerea lor și/sau tehnologia de fabricație; 2. grupă de produse înrudită prin satisfacerea unei anumite nevoi de consum

Harta percepțiilor = model grafic destinat observării poziționării diversilor competitori sau diverselor produse concurente. Cu cât distanța pe hartă a două mărci este mai mică ele sunt mai competitive. Pozițiile neocupate indică posibile oportunități existente pe piață.

Lider de piață = marcă, produs sau firmă care deține cea mai mare cotă a vânzărilor pe o piață.

Marcă = 1. semn susceptibil de reprezentare grafică ce servește la deosebirea produselor sau serviciilor unei persoane fizice sau juridice de cele aparținând altor persoane; 2. semn distinctiv folosit de către unitățile producătoare, pentru a individualiza și identifica produsele, lucrările și serviciile lor, de cele identice sau similare ale altor unități producătoare

Marcă de comerț = marcă înregistrată de către unitățile din sfera circulației bunurilor de consum care indică faptul că un anumit bun este comercializat de către o anumită firmă sau magazin, care o oferă beneficiarului sub garanția sa

Nișa de piață = sector atractiv în cadrul unei piețe care oferă oportunități firmei în ceea ce privește lipsa concurenților puternici, rentabilitatea, vânzările.

Parte a pieței - reprezintă proporția pe care o deține fiecare operator pe piață definită ca piață a produsului, în funcție de cifra de afaceri

Plan de marketing = plan ce stabilește obiective concrete strategice și mijloacele specifice alese pentru realizarea lor

Planificare = activitate de programare, coordonare, organizare și conducere pe bază de plan în scopul realizării unei activități

Preț = sumă de bani cerută de un vânzător pentru un produs, un serviciu sau suma valorică la care un consumator renunță în schimbul achiziționării unui produs sau al prestării unui serviciu

Preț de piață = preț care se formează și se modifică în funcție de raportul dintre cerere și ofertă

Promovarea vânzării = ansamblu de activități specifice practicate de către comercianți sau producători în scopul impulsiei vânzărilor/serviciilor prin atragerea și captarea atenției consumatorilor potențiali prin organizarea de activități ca: organizarea de seminarii și simpozioane, participări la târguri și expoziții, la licitații sau prin acordarea de facilități diverse cumpărătorilor

Relații publice = formă de comunicare prin care se creează și se cultivă, în rândul opiniei publice și a partenerilor de afaceri, un climat de încredere față de produsele firmei.

Segment de piață = grup de persoane rezultat al segmentării pieței în funcție de anumite criterii de segmentare.

Segmentarea pieței = împărțirea pieței în segmente de piață (grupuri de indivizi) cu trăsături similare și comportament omogen față de o firmă, o marcă, un produs.

Sortiment = 1. ansamblu de produse ce aparțin aceluiași sort; 2. segmentare a ofertei de mărfuri a unui magazin pe grupe de sorturi (categorii), după lărgimea ofertei, profunzimea și coerența sorturilor

Strategie = ansamblu de măsuri tehnice, economice, organizatorice și de decizii optime ce se iau într-o perioadă de timp, în cadrul unei întreprinderi, în vederea realizării de activități eficiente și rentabile

Bibliografie

- Bozgan Vasile, Sârbu Adela - *Economia întreprinderii și elemente de legislație*, Editura Economică Preuniversitară, București, 2001
- Bruhn M., *Orientarea spre clienți*, Editura Economică, București, 2001
- Cornescu, V. Marinescu P., Curteanu D., Toma S., *Management de la teorie la practică*, Editura Universității București, 2004
- Costea C., *Firma de comerț în economia de piață*, Editura Uranus, București, 2004
- Faulkner D., Bowman C., *Elemente de strategie concurențială*, Editura Teora, București, 2000
- Gary Jones- *Primii pași în afaceri*, Editura Teora, București, 1997
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong Veronica, *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 1998
- Kotler Philip, *Managementul marketingului*, ediția a III a, Editura Teora, București, 2002
- Maxim Emil, Gherasim Toader, *Marketing*, Editura Economică, București, 2000

Capitolul I

Activitatea 6: în perioada de bază firma are o cotă pe piața totală de 3,85% și de 5% pe piața importurilor. În perioada curentă firma are o cotă pe piața totală de 4,21% și de 5,22% pe piața importurilor. În ambele cazuri firma înregistrează o creștere, aspect pozitiv al activității ei.

Activitatea 7: Cotele de piață ale celor trei firme sunt: 10,41%, 8,71%, 5,28%, 4,1%, 3,73%. Cotele relative de piață: 1,19; 0,84; 0,5; 0,39; 0,35.

Verificați-vă cunoștințele:

8. SWOT, lider, concurență, monopol, segment, competitivă, avantaj, oligopol, preț, oferta, nișa, analiza.

10. a; 11. a; 12. d; 13.b; 14.c; 15.c

16. Cotele de piață ale firmei sunt 8,33% în perioada de bază și 11,66% în perioada curentă.

17. Cotele de piață ale firmelor sunt: 9,75%; 7,56%; 6,41%; 5,38%; 2,34%; 2,5%; 1,93%; 1,39%; 1,66%; 1,34%.

Cotele relative de piață : 1,29; 0,77; 0,65; 0,55; 0,24; 0,25; 0,19; 0,14; 0,17; 0,14.

Capitolul III

Verificați-vă cunoștințele:

II. 1. F; 2. F; 3. A; 4.A; 5.A

III. 1.c; 2.a; 3.a; 4.d; 5.b